

KRIISIJOHTAMINEN ORGANISAATIOKRIISISSÄ – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen

Hanne Hynynen

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Kesäkuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede

HYNYNEN, HANNE: Kriisijohtaminen organisaatiokriisissä – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen

Pro gradu -tutkielma, 114 sivua, 4 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jari Stenvall

Kesäkuu 2016

Avainsanat: organisaatiokriisi, kriisijohtaminen, HRM, pehmeä ja kova henkilöstövoimavarojen johtaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaista kriisijohtaminen on organisaatiokriisissä. Tavoitteena on myös osoittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeys osana kriisijohtamista. Tutkimuksen tutkimusotteena on laadullinen tutkimusote, jossa tutkimussuuntauksena on fenomenologis-hermeneuttinen ajattelutapa yhdistettynä väljään sosiaaliseen konstruktionismiin. Tutkimuksen kontekstin muodostavat organisaatiot, joissa on ollut organisaatiokriisi. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla johtajia, jotka ovat henkilöstövoimavaroja johtaneet organisaatiokriiseissä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä sekä deduktiivisesti että induktiivisesti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan kriisi – käsitettä ja kriisijohtamista kriisijohtamisen viiden vaiheen kautta sekä kriisijohtamisen lopputulemia. Toisessa osassa puolestaan tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamista ja erityisesti kovaa ja pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista.

Tutkimustulosten perusteella kriisijohtamisessa oli puutteita kriisijohtamisen viidessä vaiheessa. Se painottui myös kovaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen johtuen pääsääntöisesti siitä, että henkilöstö nähtiin resurssina ja puuttumisen kulttuuri puuttui. Pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista oli myös, jota kannattaakin korostaa, koska kriisi kuluttaa inhimillisiä voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Kriisijohtamisen ensimmäisessä vaiheessa varhaisia kriisin signaaleja ei havaittu, joten kriisijohtaminen tapahtui ”verhot kiinni”. Puolestaan ennaltaehkäisyn ja valmistautumisen vaiheessa oli ”kaukoviisautta” vain harvoilla, joten skenaarioita ei laadittu. Kun signaaleja ei havaittu, niin kriisijohtaminen pääsääntöisesti alkoi vasta, kun kriisin laukaiseva tapahtuma oli jo tapahtunut. Tällöin kriisijohtaminen oli reaktiivista ja ”pään lykkäämistä pensaaseen”. Kriisijohtaminen palautumisvaiheessa oli ”oksennustyötä” ja puolestaan oppimisvaiheessa huokaistiin helpotuksesta, että ”hengissä selvittiin”, jonka vuoksi oppimista ei tapahtunut ja organisaatiot yhtä lukuun ottamatta ajautuivat kriisikierteeseen.

Jatkotutkimuksissa voisi tutkia hallituksen kriisijohtamista organisaatiokriiseissä erikseen kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla. Kriisijohtamisen tulee alkaa jo hallituksessa miettimällä strategisia tavoitteita, riskien hallintaa, jatkuvuus- ja seuraajasuunnitelmia. Esimerkillä johtaminen on tärkeää, koska kriisissä ihmiset tarvitsevat suunnannäytäjän ja se on sitä pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA.....	7
2.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset.....	7
2.2 Aikaisempia tutkimuksia.....	8
2.3 Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta.....	11
2.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	14
2.5 Tutkimuksen valinnat, rajoitukset ja rakenne.....	17
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	22
3.1 Kriisi ja -tilanne käsitteenä	22
3.1.1 Työyhteisökriisit	26
3.1.2 Organisaation mainekriisi.....	27
3.2 Kriisiteorian prosessuaalinen lähestymistapa	29
3.3 Teoreettisia näkökulmia kriisijohtamiseen.....	31
3.3.1 Kriisijohtamisen viisi vaihetta	32
3.3.2 Kriisijohtamisen lopputulemia	39
3.4 HRM kriisijohtamisessa	43
3.4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)	43
3.4.2 Kova ja pehmeä HRM.....	48
4 TUTKIMUKSEN KOHTEET, METODOLOGIA JA AINEISTOT	54
4.1 Organisaatiokriisitilanteet tutkimuksen kontekstina	54
4.2 Tutkimuksessa käytetty metodologia	57
4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi.....	58
4.4 Tutkimuksen vaiheet ja tutkijan ennakko-oletukset	62
5 TULOKSET: KRIISIOHTAMINEN ORGANISAATIOKRIISISSÄ	65
5.1 Kriisijohtaminen viidessä vaiheessa ja kriisin lopputulemat.....	66
5.1.1 Signaalien havaitseminen ”verhot kiinni ja piipun päällä hattu”	67
5.1.2 Ennaltaehkäisy ja valmistautuminen ”kaukoviisautta”	75
5.1.3 Kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen ”pää pensaaseen”	83
5.1.4 Kriisistä palautuminen ”oksennustyö”	87
5.1.5 Kriisistä oppiminen ja kriisijohtamisen lopputulemat ”hengissä selvittiin”	90
5.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiokriisissä	94

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	100
LÄHTEET.....	107
LIITTEET	115
LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	115
LIITE 2 TARKENTAVAT KYSYMYKSET	116
LIITE 3 TUTKIMUSLUPA	117
LIITE 4 ANALYSOINTIRUNKO	118

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimusasetelma.....	8
KUVIO 2. Empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset (Hirsjärvi ym. 2009, 131.).....	11
KUVIO 3. Tutkimuksen käsitteistöä ja näkökulmavalintoja.....	18
KUVIO 4. Tutkimuksen kulku	21
KUVIO 5. Kriisin määritelmä mukaillen Pauchant & Mitroff (1992)	23
KUVIO 6. Kriisimatriisi	25
KUVIO 7. Johtajuuden kompetenssivaiheet kriisin aikana.....	33
KUVIO 8. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.....	43
KUVIO 9. Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta	46
KUVIO 10. Yhteensopivuusmalli mukaillen Fombrun, Tichy ja Devanna (1984, 120.).....	47
KUVIO 11. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation kehittämisessä mukaillen Ulrich (2007, 47.)	48
KUVIO 12. Pehmeä ja kova henkilöstösuunnittelu	50
KUVIO 13. Yhtiön rakenne.....	60
KUVIO 14. Kriisin kehittyminen neljän vaiheen mallina Roux-Dufortin mukaan	69
KUVIO 15. Kriisijohtamisen prosessimalli mukaillen Pearson ja Clair	83
KUVIO 16. Viitekehys johtajien havainnoista kriisistä mahdollisuutena.....	91

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkimuksen taustalla vaikuttava tieteenfilosofinen näkökulma osittain mukaillen Vakkala (2012, 34.)	13
TAULUKKO 2. Käyttäytyminen kriisijohtamisessa kriisin valmistelu – ja vastatoimivaiheissa mukaillen Alpaslanin työryhmää (2009, 40).....	38

TAULUKKO 3. Esimerkkejä kriisijohtamisen onnistuneista ja epäonnistuneista lopputulemista mukaillen Pearson & Clair (Boin 2008, 13)	40
TAULUKKO 4. Stereotyyppinen jaottelu perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä mukaillen Guest (1987, 507.)	44
TAULUKKO 5. Tutkimuksen haastateltavien kokemia organisaatiokriisejä	54

1 JOHDANTO

Tämän päivän mediaa sävyttävät otsikot organisaatiokriiseistä, joita ovat olleet muun muassa Volkswagenin päästöhuijausskandaali, Microsoftin mittavat irtisanomiset, Nokian Renkaiden rengastestihuijaukset sekä Kittilän kunnanjohtajan irtisanomisjupakka. Organisaatiossa ei tarvitse olla isokaan epäkohta, joka voi paisua koko organisaation kriisiksi ja päätyä näin median käsittelyyn (Parzefall & Seeck 2009). Näin tapahtui esimerkiksi AKT:ssa, jossa kahden ihmisen konflikti kroonistui niin, että sitä lopulta ratkottiin oikeudessa median tarkasti seurattessa sen eri käänteitä. Median kirjoituksissa tyypillisesti haetaan syyllisiä, joiden uskotaan ajaneen organisaation kehnoon tilaan tai muutoin aiheuttaneen kriisin. Media kirjoittaa näistä kriiseistä yhä enemmän, koska repivät otsikot myyvät hyvin. (Fearn-Banks 2007, 22-23.) Pearson ja Clairin (Boin 2008, 13) mukaan kyseessä on mainekriisi, kun organisaation sisäinen kriisi on levinnyt organisaation ulkopuolelle.

Vaikka organisaation kriisit eivät päätyisikään lehtien palstoille, niin siitä huolimatta organisaatio voi epäonnistua kriisijohtamisessa, jos kriiseihin ei ole kunnolla valmistauduttu. Työyhteisökriisit ovat tyypillisiä kriisejä organisaatioissa, jotka syntyvät muun muassa irtisanomisista, organisaatioiden rajuista muutoksista, avainhenkilöiden menetyksistä tai irtisanoutumisista, ja organisaatioiden mainekriiseistä (Parzefall & Seeck 2009, 4; Saarelma-Thiel 2009, 14-15). Organisaatio saattaa myös ajautua kriisikierteseen, jos kriiseistä ei oteta opiksi (Roux-Dufort 2007). Saarelma-Thielin (2009, 7) mukaan kriisijohtamisessa epäonnistuminen näkyy työyhteisössä ristiriitoina, pahoinvointina ja luottamuksen pitkäaikaisena menettämisenä. Se näkyy myös sitoutumisen heikkenemisenä, työtehon ja laadun laskuna, ja rajuimmillaan työuupumuksena tai ennenaikaisena kuolemana jopa itsemurhana (Saarelma-Thiel 2009, 25-29). Organisaatioiden kriisit ovat siis myös uhka organisaation toiminnalle ja jatkuvuudelle (Hutchins & Wang 2008, 310).

Koska organisaatiot elävät jatkuvien muutoksien toimintaympäristössä yhä niukemmin resurssein, niin pyrkimys varhaiseen puuttumiseen organisaation heikkouksiin, on keskeisellä sijalla. Vaikka kriisin sanotaan yllättävän organisaation, niin Roux-Dufortin (2007, 105-106; ks. Mitroff 1988, 18) mukaan kriisin kehittyminen on pitkä prosessi,

jossa kriisi itää organisaatiossa ja vasta laukaisevan tapahtuman yhteydessä tulee näkyväksi koko organisaatiolle. Hänen mukaan kriisin syntymä on siis prosessuaalinen tapahtuma, johon kuuluu varhaisten signaalien ohittaminen, ja näin kriisiin ei ole millään tavalla valmistauduttu vaan se yllättää organisaation. Tässä tutkimuksessa kriisijohtamisen lähestymistapana on prosessuaalinen lähestymistapa tapahtumakeskeisen kriisijohtamislähestymistavan sijaan. Mitroff (1988, 19) jakaa kriisijohtamisen viiteen vaiheeseen, johon kuuluvat varhaisten signaalien havaitseminen, ennaltaehkäiseminen ja valmistautuminen, kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen, palautuminen, ja viimeisenä oppiminen kriisistä. Hän myös tarkentaa vaiheita niin, että jos signaalien havainnointia ei systemaattisesti tehdä, niin tällöin kriisin ennaltaehkäisyn ja valmistautumisen mekaniemitkaan eivät toimi. Mitroff (1988, 19-20) korostaa, ettei kaikkia kriisejä voi ennustaa, mutta niiden toteutuminen ja laajentuminen pitää tehdä mahdollisimman vaikeaksi edellä mainitun viiden kriisijohtamisen vaiheen avulla. Wooten ja James (2008, 352, 372) täydentävät näitä viittä kriisijohtamisen vaihetta johtajien kompetensseilla. Heidän mukaan on tärkeää tunnistaa vaaditut johtajien kompetenssit, jotta organisaatioita voidaan tehokkaasti kriisijohtaa. Pearson ja Clair (Boin 2008, 13) jakavat kriisijohtamisen lopputulemat puolestaan epäonnistuneisiin, välimaaston ja onnistuneisiin lopputulemiin.

Onnistunut kriisijohtaminen on myös hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista. Sanoetaan, ettei kriisijohtamista ja viestintää voi erottaa toisistaan (Seeck ym. 2008, 6), niin samanlailla voisi sanoa, ettei kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista voi erottaa toisistaan (HRMA 2014). Tässä tutkimuksessa kriisijohtamista tutkitaan myös pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, jossa pehmeässä ”soft HRM” (Human Resources Management) korostetaan henkilöstön inhimillistä luonnetta ja keskitytään ennen kaikkea kehittämiseen ja sitouttamiseen. Kovassa ”hard HRM” painottuu henkilöstön resurssiluonne ja rationaalinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Viitala 2007, 38.)

Tutkimuksen tavoitteena on antaa tietoa sekä herättää keskustelua, miten organisaatioita kriisijohdetaan tänä päivänä. Tavoitteena on myös osoittaa henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeys organisaatiokriiseissä. Tutkimustuloksia hyödynnetään organisaatioiden käytännön kriisijohtamisessa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA

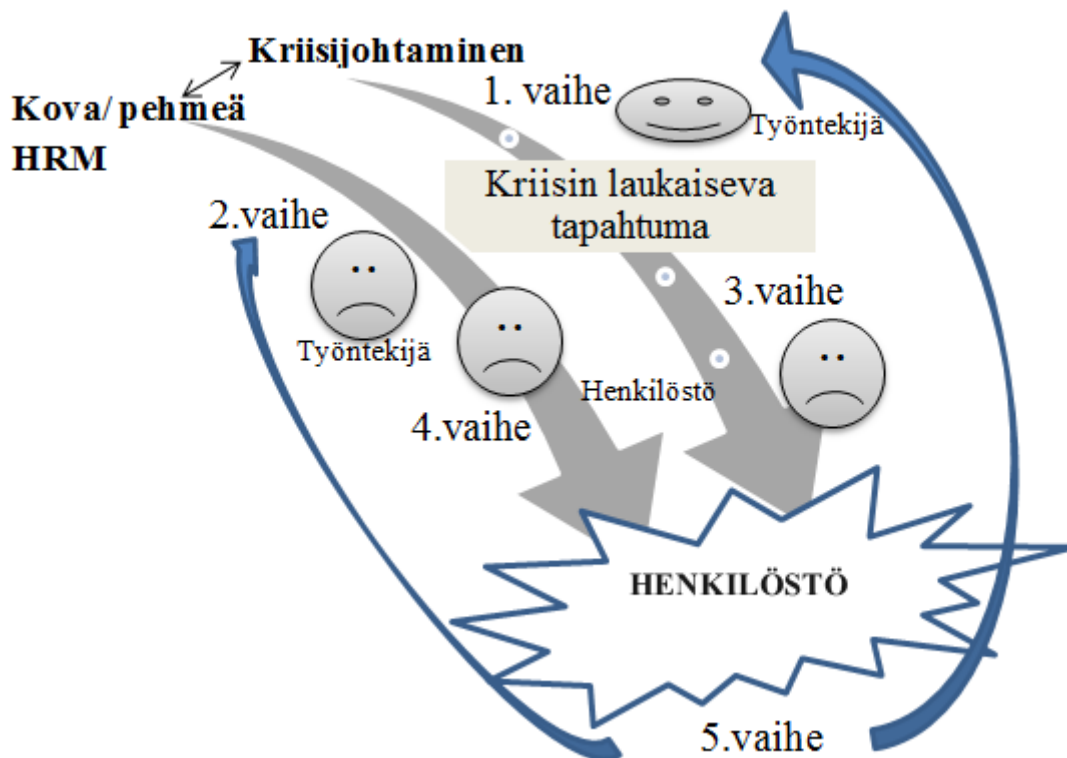
2.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan kriisijohtamista ja siihen liittyvää henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiokriisin eri vaiheissa. Kriisijohtamista on tutkittu pääsääntöisesti ulkoisen kriisitapahtuman kriisinhallinnan ja strategisen kriisijohtamisen kautta. Koska kriisit saattavat syntyä prosessimaisesti itämällä organisaatioissa pitkään ennen laukaistavaa tai laukaisevia tapahtumia (Roux-Dufort 2007), niin sen vuoksi tutkimuksen kontekstina ovat organisaatiokriisit. Kriisijohtaminen on ennen kaikkea myös henkilöstövoimavarojen johtamista, niin tämän vuoksi on tärkeää tutkia myös, miten henkilöstövoimavaroja kriisijohdetaan. Tarvitaan tutkimustietoa, miten kriisiä johdetaan kriisin eri vaiheissa. Tutkimusaiheen ajankohtaisuus on tällä hetkellä tapetilla, koska organisaatiot painivat organisaatiokriiseissä yhä enemmän.

Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, millaista kriisijohtaminen on organisaatiokriiseissä.

Henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiokriisissä lähestytään kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöä johtavien henkilöiden sekä organisaatioiden ylimpien johtajien kokemuksia organisaatiokriisijohtamisen eri vaiheista. Tutkimuskysymyksiä on kaksi, joilla pyritään selvittämään kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista kriisijohtamisen viidessä vaiheessa.

1. *Millaista kriisijohtamista on kriisijohtamisen viidessä vaiheessa?*
2. *Miten kovan ja pehmeän HRM – mallin mukaan henkilöstöä johdetaan organisaatiokriiseissä?*



KUVIO 1. Tutkimusasetelma

Kriisijohtamisen tutkimusta, johon yhdistyy henkilöstövoimavarojen johtaminen, on vähän liittyen erityisesti organisaatiokriiseihin, jotka ovat kuitenkin tänä päivänä lisääntyneet voimakkaasti. Tutkimusasetelmassa (Kuvio 1.) lähdetään siitä perusoletuksesta, että kriisijohtamiseen kuuluu viisi vaihetta. Se myös sisältää kaksi laajaa teoreettista kokonaisuutta kriisijohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen. Voidaan siis olettaa, että näitä kahta johtamisen lähestymistapaa tarvitaan organisaatiokriisissä.

2.2 Aikaisempia tutkimuksia

Tutkimuksia henkilöstövoimavarojen johtamisesta muutosjohtajuuden, ja pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmista löytyy useita. Väitöskirjan pehmeää ja kovaa henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaa soveltaen kunta-alalla on kirjoittanut Vakkala Hanna (2012). Stenvall Jari työryhmän (2007) kanssa on tutkinut kuntafuusiota myös muutosjohtajuuden kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Ranki Anneli (2000) on kirjoittanut väitöskirjan henkilöstön selviytymisstrategioista kriisiytyneessä organisaatiossa. Kriisijohtamista puolestaan on

tutkittu paljon muun muassa strategisen kriisiviestinnän ja kriisinhallinnan näkökulmista (esim. Coombs 2004; Coombs & Holladay 1996; Seeck ym. 2008). Yleensä kriisejä on kuitenkin tutkittu siviilikriisien näkökulmista, kuten Aasian hyökyaaltokatastrofia, Jokelan ja Kauhajoen koulusurmia (Hakala 2009; Huhtala ym. 2005; Parzefall & Seeck 2009). Henkilöstönäkökulma on otettu myös kriisijohtamisen tutkimuksiin mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen näkökulmista (esim. Lockwood 2005; Hutchins & Wang 2008).

Wooten ja James (2008) ovat tutkineet johtajien kompetensseja kriisijohtamisen viides-
sä vaiheessa. Heidän tutkimuksensa on laadullinen, jossa käytetään grounded theory metodologiaa. He tarkastelivat Institute for Crisis Management – järjestön keräämää organisaatioiden kriisien dataa seitsemän vuoden ajalta (2000-2006). Tästä datasta he poimivat 20 tapausta, jotka edustavat erilaisia kriisejä, joiden perusteella luotiin johtajien kompetenssit kriisijohtamiseen. Merkittävän kriisijohtamiseen liittyvän kyselyn, jonka aineisto on poikinnut useita kriisijohtamisen erilaisia analyyseja, on suorittanut Yhdysvalloissa Society for Human Resource Management (SHRM 2005) ja tutkimus kantaa nimeä katastrofiin valmistautuminen. Tutkimus suunnattiin henkilöstöammattilaisille, joista kyselyyn vastasi 314 henkilöä, ja työntekijöille, joista puolestaan kyselyyn vastasi 608 henkilöä. Tutkimuksen tulokset liittyvät kriisisuunnitelmiin, henkilöstöammattilaisten rooliin kriisiin valmistautumisessa, johtajien rooleihin ja virallisiin ohjeisiin. Tutkimusta, jossa sovellettaisiin tämän tutkimuksen pehmeää ja kovaa henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaa kriisijohtamiseen, ei ole.

Seeck Hannele työryhmineen (2008) on kirjoittanut tutkimuksen Nokian vesikriisin kriisijohtamisesta ja -viestinnästä. Heidän tutkimusasetelma kriisijohtamisesta poikkeaa tämän tutkimuksen asetelmasta siinä, että he tutkivat pääsääntöisesti jopa tunnin tarkkuudella kriisin laukaisevaa kriisitapahtumaa. He ovat myös keskittyneet tutkimuksessa erityisesti kriisiviestintään eri sidosryhmien, median ja kansalaisten välillä. Heidän tutkimusasetelma eroaa myös siinä, että he tutkivat sekä julkisen organisaation sisäiseen kriisijohtamiseen liittyviä tapahtumia että organisaation ulkoisten sidosryhmien kriisijohtamisen toimia keskittyen pääsääntöisesti jälkimmäiseen. He arvioivat kriisijohtamisen onnistumista Pearson ja Clairin (Boin 2008, 13) kriisijohtamisen arviointimallin mukaan, jota hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. Heidän mukaan kriisijohtamista

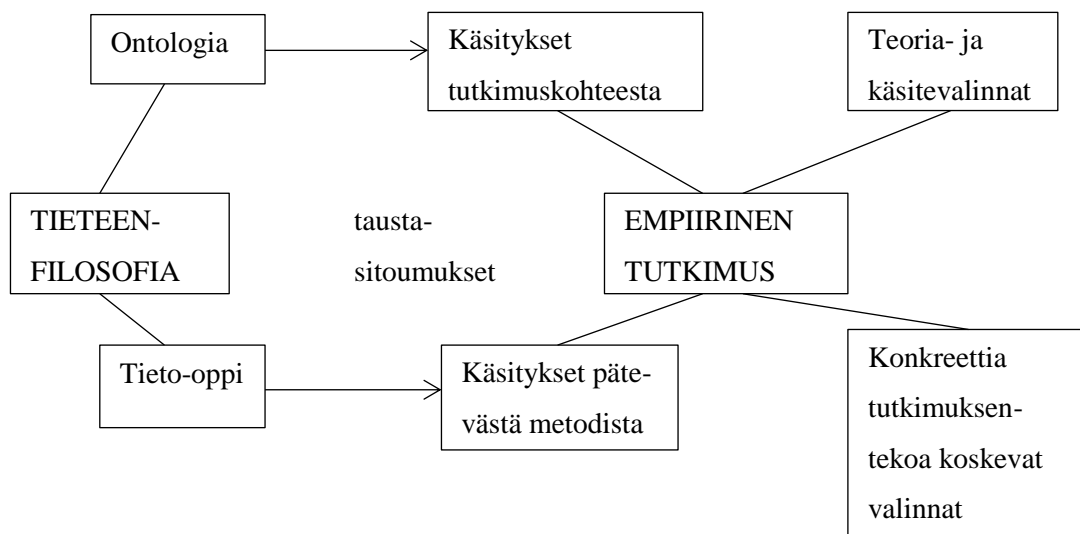
ja viestintää ei voi erottaa toisistaan, ja kun toinen näistä epäonnistuu, niin myös toisessa epäonnistutaan. Tutkimus tarkasteli kriisiä varautumisen, kriisin hoidon ja kriisin jälkeisen toiminnan näkökulmista. Tulokset osoittivat, että kaikissa kolmessa vaiheessa oli ongelmia. Kuntalaisten varoitussignaaleja ei osattu lukea eikä tiedotus toiminut ohjeiden mukaan. Viestintä epäonnistui, koska toiminta oli byrokraattista, vastuusuhteet epäselvät ja sidosryhmäyhteistyö puutteellista. Myöskään viranomaiset eivät nähneet kuntalaisten psykososiaalista hätää eri palautekanavista.

Viitala Riitta ja Järnlström Maria (2014) useiden muiden tutkijoiden kanssa on analysoinut vuonna 2013 suoritettua henkilöstöbarometrin (HR –barometri) tuloksia. Kukin tutkimusraportin tutkijaryhmä analysoi oman aihepiirin puitteissa HR-barometrin aineiston, jonka tuloksista he koostivat tutkimusraportin, joka sisältää 12 artikkelia henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehitysnäkymien tuloksista. Heidän mukaan henkilöstöjohtamisen työkenttään kuuluu, että organisaatiot kohtaavat yhä enemmän rinnakkaisia ja yllätyksellisiä muutoksia toimintaympäristöissään. Heidän mukaan henkilöstöjohtamista tulisi ajatella muun muassa Leggeen (1978) viitaten kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen kautta. Tutkimuksessa kautta linjan HRM:n nähdään olevan yhtä henkilöstöjohtamisen kanssa. Koko tutkimuksen tieteellisen annin he kokevat liittyvän HRM:n tulevaisuutta koskevaan tutkimuskeskusteluun. HRM:a tutkitaan laadullisella tutkimusotteella ja tutkimuskoosteessa käsitellään muun muassa seuraavia tämänhetkisiä trendejä strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli liiketoimintajohtamisen kumppanina, henkilöstöjohtamisen yhteys tuloksellisuuteen, ja osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Muun muassa tutkijoiden Viitala Riitan ja Lehto Kirsin (Viitala Riitta & Järnlström Maria 2014) artikkelissa kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisesta ja tutkijoiden Järnlström Maria ja Luoma Mikko artikkelissa henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalityodellisuutta käsitellään HR-barometrin tuloksia muun muassa kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen teorian pohjalta. Artikkeleiden tuloksien perusteella voidaan sanoa, että organisaatioilla on paras mahdollisuus menestyä pitkällä aikavälillä sekä kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen samanaikaisen hyödyntämisen avulla. Järnlström Marian ja Luoma Mikon tulokset osoittavat, että vastaajat korostavat enemmän henkilöstövoimavarojen johtamisen pehmeitä kuin kovia vaikutuksia. Tutkimuksessa painottuvat henkilöstöjohtamisen pehmeät vaikutukset esimerkiksi työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, vaikka

suunta on kohti yhä suurempaa strategisuutta. Viitala Riitan ja Lehto Kirsin tutkimuksen tulokset osoittavat, että kunnat ovat liukumassa aikaisemmin vallinneesta pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisesta kohti kovan linjan mukaista henkilöstövoimavarojen johtamista. Tämä perustuu kuntien talouden tilanteisiin, niukkoihin resursseihin sekä tehtävien ja toimintaympäristön muutoksiin. Moni vastaajista katsoi, ettei pehmeä lähestymistapa ole enää ainoana lähestymistapana mahdollinen.

2.3 Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta

Tutkimusprosessia ohjaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Kuvio 2.) erilaiset filosofiset taustasitoumukset. Nämä taustasitoumukset ohjaavat tutkijaa ja tutkimusta tiedostetusti tai tiedostamatta. Tutkijan on pohdittava omia taustasitoumuksiaan, jotta tutkimuksen analyysissä ja johtopäätöksissä vältetään tiedostamatta jätettyjen taustasitoumusten ongelmilta. (Hirsjärvi ym. 1997, 123–125.) Tutkimuksen taustasitoumusten filosofinen viitekehys sisältää käsitykset ontologiasta ja epistemonologiasta eli tieto-opista. Ontologia esittää kysymyksen, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään. (Hirsjärvi ym. 2009, 130.) Se on kysymys olemisen tavasta, ja laadullisessa tutkimuksessa se on ihmiskäsitystä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 12.) Tieto-opissa tarkasteltavat käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia. Kysymykseksi syntyy, millä metodisella otteella pystytään parhaiten lähestymään tutkimuskohdetta, ja onko se pätevä metodi. (Hirsjärvi ym. 2009, 130.)



KUVIO 2. Empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset (Hirsjärvi ym. 2009, 131.)

Tämän tutkielman tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. On tärkeä pyrkiä tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimusotteen valinnan kautta tavoite on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Empiirisen aineiston keräämisen metodina suoritettiin teemahaastattelun tavoin yksilöhaastattelut. Se oli perusteltua, koska kyseessä olevaa aihealuetta ei ollut kartoitettu aiemmin, ja tutkimukseen haluttiin kerätä tietoja henkilöstövoimavarojen kriisijohtamisen kokemuksista, tosiasioista, käsityksistä ja mielipiteistä organisaatiokriisissä. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä (n=8), jotka ovat organisaatiokriiseissä henkilöstövoimavaroja johtaneet. Tutkimuksen tutkimussuunta kuuluu fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimustradition piiriin.

Hermeneutiikka ja fenomenologia ovat molemmat filosofisia suuntauksia, joilla kummallakin on oma historiansa. Hermeneutiikka suuntautuu historiallisiin ja tulkinnassa muuttuviin merkityksiin, kun taas fenomenologia pyrkii universaaleihin ja absoluuttisiin olemuksiin. Hermeneuttinen fenomenologia on olemisen merkityksen tutkimusta fundamentaalisenä ontologiana, mutta tässä merkityksessä se ei ole laadullisessa tutkimuksessa käyttökelpoinen. Tämä johtuu siitä, että fenomenologia on yleisellä tasolla tutkimusta ilmiöiden olemuksista, kun puolestaan hermeneutiikka on tulkinnan oppi eli suunnat ovat keskenään ristiriidassa. (Kakkori 2009.) Sen vuoksi on tärkeää avata, mitä tutkimuksen fenomenologis- hermeneutiikan tutkimussuunnalla tarkoitetaan lähemmin, ja miksi se on valittu tutkijan ajattelutavaksi.

Modernin fenomenologian oppi-isänä pidetään Edmund Husserlia (1859-1938), joka kehitti fenomenologian käsitettä tarkoittamaan tutkimussuuntausta, joka pyrkii tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksessa (Kakkori 2009). Husserlin myöhempi oivallus siitä, että kaikki tieto nojaa tietyssä mielessä esiteoreettiseen kokemukseen, ja tätä hän kutsuu elämismaailmaksi. Tässä käsityksessä tietämisen perusta muodostaa kehyksen, jonka puitteissa todellisuutta koskeva tietomme on tietoa, ja toisekseen tietoaamme ohjaavat elämismaailman käytännölliset intressit eli tietomme on käytännöllisesti sitoutunutta tietoa. (Juntunen & Mehtonen 1977, 124.) Husserlin oppilas Martin Heidegger esitti fenomenologian olevan perustavalla tavalla hermeneutiikkaa. Hänen

näkemyksen mukaan fenomenologialla on vain yksi tehtävä: kysyä ja selvittää filosofian keskeisintä kysymistä, kysymystä olemisesta. Hermeneutiikan nähdään olevan tulkitsemista, mutta Hans-Georg Gadamer Heideggerin oppilas sanoi, että se on kokemusta. Hänen mukaansa hermeneuttisessa kokemuksessa asiat paljastuvat erilaisina tai kokonaan uusina ennakkokäsityksiin eli ennakkoluuloihin verrattuna. Kun jokin paljastuu kokemuksen kautta, muuttaa se meidän maailman horisonttiamme ja ymmärrystämme. (Kakkori 2009.)

TAULUKKO 1. Tutkimuksen taustalla vaikuttava tieteenfilosofinen näkökulma osittain mukailen Vakkala (2012, 34.)

Ihmistieteellinen/ tulkinnallinen	
Tutkimuskohde	Merkitysten ja tulkintojen luoma todellisuus
Tutkimuksellinen orientaatio	Ymmärtäminen, tulkinnallisuus
Tutkijan rooli	Tutkija osa tutkittavaa maailmaa, subjektiivinen rooli
Tutkimuksellisen ymmärryksen perusta	Ymmärrys perustuu tutkijan tajunnalle

Fenomenologia kytkeytyy hermeneuttiseen traditioon, jossa keskeisiä käsitteitä ovat tulkinta ja ymmärtäminen (Vakkala 2012, 32). Se kuuluu ihmistieteiden (Taulukko 1.) lähestymistapaan (van Manen 1997, 2). Kuten edellä on kuvattu fenomenologiassa elämysmaailman kokonaisuuden muodostavat ilmiötä koskevat tulkinnat ja käsitykset (Vakkala 2012, 32). Tutkimussuunta valikoitui, koska tutkimuksen ajattelutapana on ilmiön HRM kriisijohtamisessa merkityksen oivaltaminen. Tämä ilmiön ymmärtäminen ja oivaltaminen perustuu tutkijan esiymmärrykseen. Ymmärrys ilmiöstä syntyy niin sanotun hermeneuttisen kehän kautta. Oivallus syntyy esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärtämisen välillä, joten sitä ei voi sanoa aidoksi kehäksi. Meillä täytyy olla ilmiön käsitteestä esimerkiksi kriisitilanteesta ennakolta käsitys, jonka avulla tunnistetaan ilmiön tapahtuma kriisiksi. Kriisitilanteen esikäsitys voi olla karkea, ennakkoluuloinen ja refleктоimaton, mutta sen avulla kyetään orientoitumaan kriisitilanteisiin. Tämän orientoitumisen johdosta kyetään täsmentämään, parantamaan ja korjaamaan kriisitilanteen

esikäsitettä ja taas paremmin orientoitumaan kriisitilanteeseen. (Juntunen & Mehtonen, 1977, 127-128.)

Sen lisäksi, että on tärkeää ymmärtää ilmiötä koskevat tulkinnat ja käsitykset kunkin henkilön elämissä maailman pohjalta, niin tutkimussuunnan valintaan tulee ottaa mukaan myös ihmisten situationaalisuus. Sillä tarkoitetaan ihmisen kietoutuneisuutta todellisuuden oman elämäntilanteensa kautta ja mukaisesti. Siihen liittyy ihmisen tosiasiallisuus annettuun yhteyteen ja rakennetekijöihin, joissa ihmisen maailma toteutuu. Ihmisillä on tietty asema, joka sisältää monenlaisia yhteyksiä, suhteita ja todellistumisen muotoja, joita hän voi osittain itse määrätä (ammattia, perhettä) ja toisia taas ei (rotua, ulkonäköä). (Varto 1992, 46-47.) Tämän johdosta tutkimuksen filosofiseksi perustaksi on otettava myös sosiaalinen konstruktionismi. Ihmisen elämä koostuu jokapäiväisestä todellisuudesta sosiaalisessa kontekstissa. Yhteisö on osa ihmisen maailmaa. Yhteisö on ihmisten tekemä ja ihmisten asuttama, ja myös toisin päin yhteisö tekee ihmisen jatkuvassa historiallisessa prosessissa. (Berger & Luckmann 1966, 43, 211) Vakkala (2012, 34) viittaa Raunion (1999) määrittelyyn, että tällainen kontekstisidonnaisuus kytkeytyy sosiaalisen konstruktivismin ajatteluun, koska sosiaaliset ilmiöt muotoutuvat puheessa tilanne- ja kontekstikohtaisesti. Ilmiöt eivät siis perustu täysin ihmiseen omaan, sisäiseen merkity maailmaan, vaan ilmiöt tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.

2.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen ilmiö käsittää kriisijohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaatiokriiseissä. Joten näistä syntyy tutkimuksen käsitejärjestelmä (Kuvio 3.). Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat täten kriisi (tarkemmin organisaatiokriisi), kriisijohtaminen, ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (tarkemmin kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen). Tässä tutkimuksessa kriisi – käsitteen lähtökohtana on sisäsyntyinen kriisi, joka paljastuu, jonkin laukaisevan tapahtuman johdosta. Kriisi on organisaatiossa pitkään itänyt, ja se tulee esille laukaisevan tapahtuman johdosta. Kriisi nähdään tällöin koko organisaation kriisinä, joka on laaja-alainen, moniulotteinen ja nopeasti etenevä, ja joka saa erilaisia ilmenemismuotoja. (Roux-Dufort 2007.)

Pearson ja Clairin (Boin 2008, 2) mukaan organisaatiokriisin määrittelyssä kriisin nähdään olevan: 1) hyvin monimerkityksisiä tilanteita, joissa syyt ja vaikutukset ovat tuntemattomat (Dutton 1986; Quarantelli 1988); 2) omaavan alhaisen toteutumisen mahdollisuuden, mutta on suuri uhka tapahtuessaan organisaation hengissä säilymiselle (Jackson & Dutton 1987; Shrivastava ym. 1988) ja organisaation sidosryhmille (Shrivastava 1987) ; 3) jättävän tapahtuessaan vastatoimiin vain vähän aikaa (Quarantelli 1988); 4) joskus yllättää organisaation jäsenet (ks. Boin 2008, 210); ja 5) ilmentävän päätöksenteon tarpeen tai arvioinnin dilemmaa, jonka tuloksena muutos voi olla parempaan tai huonompaan (Aguilera 1990; Slaikeu 1990). Organisaatiokriisit usein tarkoittavat työntekijöiden keskuudessa luottamuksen menettämistä, ja tämä epäluottamus näkyy työntekijöiden käyttäytymisessä niin, että he ovat vähemmän halukkaita sitoutumaan luottamusta sisältävään toimintaan, kuten tiedon jakamiseen, yhteistyöhön tai lisätyön tekemiseen (Dirks & Ferrin 2001). Organisaation legitimitetin kriisi tarkoittaa organisaation epäonnistumista: 1) täyttämään sen fundamentaalista tehtävää tai yhtä sen pääasiallisista vastuista; 2) pitämään kiinni yleisesti hyväksytyistä eettisistä standardeista (Dietz & Gillespie 2008, 128). Media kärjistää tällaiset organisaatiokriisiuhat, ja sosiaalinen media on taitava levittämään hetkessä negatiivista tietoa ympäri maailman (Johansen ym. 2012, 99). Työntekijöiden näkemyksiin organisaation luotettavuudesta vaikuttavat monet vihjeet organisaation eri komponenteista, joita ovat johtajuuden ja hallinnon käytäntö, kulttuuri ja ilmapiiri, strategia, rakenteet, linjaukset ja prosessit, ulkoinen hallinto ja julkinen maine (Dietz & Gillespie 2008, 132). Organisaatiokriisi voi olla esimerkiksi organisaation mainekriisi, organisaation muutoksesta tai työyhteisön irtisanomisista syntyvä työyhteisön kriisi. Näitä tarkastellaan tarkemmin seuraavan luvun alaluissa.

Pearson ja Clair (Boin 2008, 4) mukaan organisaation kriisijohtaminen puolestaan määritellään niin, että se on systemaattinen organisaation jäsenien ja ulkoisten sidosryhmien yritys estää kriisejä tai tehokkaasti hallita niitä. Organisaation kriisijohtamisen vaikuttavuuden katsotaan olevan todistettu silloin, kun potentiaaliset kriisit on estetty tai kun avainsidosryhmät uskovat, että kriisin lyhyen ja pitkän ajan onnistuneet vaikutukset voittavat epäonnistuneet lopputulemat. Mitroff (1988, 19) kuvaa kriisijohtamisen prosessuaalisesti viiden vaiheen mallin kautta. Kriisijohtamisen vaiheet ovat varhaisten signaalien havaitseminen, ennaltaehkäisy ja valmistautuminen, kriisinhallinta ja vahin-

kojen rajaaminen, palautuminen ja toipuminen sekä viimeisenä oppiminen. Wooten ja James (2008) ovat tutkineet kriisijohtajien kompetensseja näissä kriisijohtamisen viidessä vaiheessa, joita ovat muun muassa merkitykselliseksi tekeminen, perspektiivin ottaminen, ongelman myyntitaito, organisaatiollinen ketteryys, luovuus, päätöksenteko, viestintä, riskien ottaminen, oppiminen ja reflektointi.

Storey (Legge 1995, 5) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) on työvoiman johtamista, jossa pyritään saamaan henkilöstön korkean sitoutumisen ja kyvykkyyden strategisen käyttöönoton kautta kilpailuetua. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa integroidaan kulttuurisia, rakenteellisia ja henkilöstön järjestelmiä. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista ja tässä kuvataan kolme kirjallisuudessa hallitsevaa näkökulmaa. Nämä näkökulmat liittyvät henkilöstövoimavarojen tarkasteluun toimintoina, johtamisena ja ajattelutapana. (Stenvall ym. 2008, 22.) Legge (1978, 18-21) kuvaa henkilöstövoimavarojen funktiot toimintana. Hän jatkaa, että johtaminen on henkilöstöhallintoa, koska kaikki johtajat ovat tekemisissä inhimillisten tekijöiden kanssa. Henkilöstöhallinnon funktio määritellään niin, että sen tehtävänä on henkilöstövoimavarojen optimaalisen käytön avulla saavuttaa organisaation tavoitteet. Sen tarkoitus on myös tarjota henkilöstövoimavaroille mahdollisuuksia saavuttaa tasapuolinen palkkio heidän ponnisteluistaan sekä antaa mahdollisuuksia jossakin mittakaavassa toteuttaa itseään organisaatiossa.

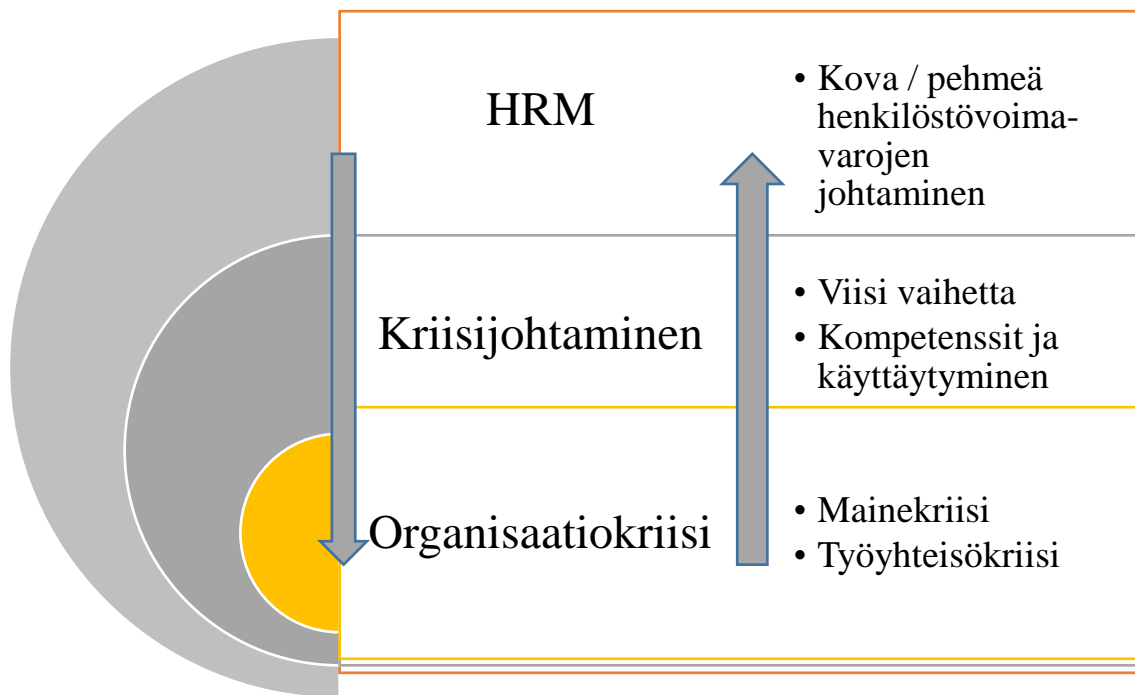
Toinen lähestymistapa liittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja esimiestoimintaan. Henkilöstövoimavarojen johtajuudessa tulee esille tässä lähestymistavassa leadership – ajattelu. (Stenvall ym. 2008, 22.) Bass (1990, 21) korostaa johtajuuden kahta luonnetta transaktionalista ja transformatiivista luonnetta. Transformationaalista johtajuutta tapahtuu silloin, kun johtajat laajentavat työntekijöiden kiinnostusta luomalla ryhmän tehtäviin ja tarkoituksiin tietoisuutta ja hyväksyntää, ja yllyttämällä työntekijöitä ajattelemaan oman edun sijaan koko ryhmän etua. Kriisijohtamisen onnistumisen kannalta tarvitaan tällaista transformationaalista johtajuutta, jolla luodaan merkityksiä ja luottamusta.

Kolmas näkökulma liittyy johtamisen ajattelutapaan. Tällä viitataan keskeisiin periaatteisiin ja tapoihin, joiden mukaan henkilöstöä organisaatiossa kohdellaan ja asemoidaan.

Tähän on olemassa muun muassa kaksi näkökulmaa humaninen ja mekanistinen, jotka kulkevat myös nimellä pehmeä ja kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Stenvall ym. 2008, 22.) Kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (hard HRM) keskitytään henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteiden, systeemien ja toimintojen integroimiseen organisaation strategioihin. Henkilöstö nähdään resurssina ja tuotannontekijänä, johon liittyvät tarkat laskelmat heidän hinnastaan organisaatiolle ja taidoistaan. Henkilöstö nähdään siis passiivisena organisaation ”nuppilukuna”, jota voidaan rationaalisin johtamiskeinoin johtaa kohti organisaation strategisia tavoitteita. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa (soft HRM) henkilöstö nähdään organisaation arvokkaana ihmisenä pääomana, joka on organisaatiolle kilpailutekijä johtuen heidän sitoutuneisuudestaan, sopeutumiskyvystään ja korkeasta osaamisestaan. Työntekijät ovat proaktiivisia enemmän kuin passiivisia. He ovat kehityshaluisia ja –kykyisiä, luottamuksen arvoisia ja yhteistyötaitoisia. (Legge 1995, 34-35.) Johtaja luo sitoutuneisuutta kommunikaation, motivaation ja johtajuuden ”leadership” kautta (Storey 1987, 6).

2.5 Tutkimuksen valinnat, rajoitukset ja rakenne

Tutkimuksen käsitteistö ja näkökulmavalinnat muodostuvat kuvion 3 mukaan. Edellisessä alaluvussa määritelty organisaatiokriisi – käsite on keskeinen, joka luo kontekstin koko tutkimukselle. Tutkimuksen organisaatiokriisejä ovat työyhteisö- ja mainekriisit. Organisaatiokriisit tyypillisesti kehittyvät lopulta työyhteisöjen kriiseiksi ja levittyään organisaation ulkopuolelle, niin niistä tulee myös organisaatioiden mainekriisejä. Puolestaan mainekriisin syntyminen edesauttaa työyhteisökriisien syntymistä, jos niitä ei ollut ennen mainekriisiä. (Parzefall & Seeck 2009.) Kriisijohtamista tarkastellaan viiden vaiheen kautta, mutta myös kriisijohdon kompetensseina, ja sekä johdon että koko työyhteisön käyttäytymispiirteinä. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkastelussa keskitytään pelkästään kovaan ja pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaan.



KUVIO 3. Tutkimuksen käsitteistöä ja näkökulmavalintoja

Tutkimustehtävänä on selvittää, millaista kriisijohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaatiokriiseissä. Organisaatiokriisi nähdään prosessuaaliseksi tapahtumaksi, jota käsitellään kriisiteorioiden ja kriisijohtamisen teorioiden kautta. Tutkimuksen kontekstin muodostavat organisaatiot, joissa on koettu organisaatiokriisi. Tutkimuksen teoreettisen kokonaisuuden muodostavat täten kriisiteoria, kriisijohtamisen, ja henkilöstövoimavarojen johtamisen teorit, jotka kuvattu tarkemmin kuviossa 3.

(Roux-Dufort 2007, 106) esittää kysymyksen, miten organisaatiot itse tuottavat omat kriisinsä? Kriisiteoria vastaa tähän. Koska kriisi on usein kuvattu suurten tapahtumien yhteydessä, kuten luonnonkatastrofioiden, suurten yritysten talousromahdusten ja terroristi-työhyökkäysten, niin on unohtunut laajempi näkökulma organisaatiokriisiin. Täytyy ymmärtää prosessia, joka vie organisaation haavoittuvaan tilaan normaalissa toiminnassa. Tutkimus täten rajoittuu tarkastelemaan kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiossa sisäisesti syntyneen kriisin näkökulmasta. Roux-Dufortin (2007) teoriaan pohjautuen ulkoinen kriisitapahtuma ei synnytä organisaatiokriisiä, vaan sen organisaatiokriisiin jyvät ovat olleet olemassa ennen kriisin laukaisevaa tapahtumaa. Tutkimus ei siis sisällä ulkoisen kriisitapahtuman käsittelyä, vaan organisaation sisä-

seen kriisiin liittyvän kriisijohtamisen tarkastelua. Roux-Dufortin (2007) teorian mukaan, jos organisaatiossa ei ole kriisiä itämässä ennen laukaisevaa tapahtumaa, niin tällöin laukaiseva tapahtuma ei myöskään vie organisaatiota kriisiin. Tätä siis tutkitaan kriisijohtamisen viiden vaiheen kautta: miten on havainnoitu signaaleja, miten on ennaltaehkäisty ja valmistauduttu kriiseihin, miten kriisiä on hallittu ja vahinkoja rajattu, miten on palautuminen ja oppiminen organisaatiokriiseistä hoidettu. Tutkimus tällöin osoittaa myös, miten henkilöstövoimavaroja on organisaatiokriiseissä johdettu.

Tutkimuksen kontekstin muodostavat organisaatiot ovat sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita. Tässä tutkimuksessa organisaatiot nähdään samanlaisina instituutioina, vaikka organisaatio olisi julkinen tai yksityinen eli tutkimuksessa ei tutkita sitä, miten kriisijohtaminen tapahtuu julkisella versus yksityisellä sektorilla. Tutkimuksessa kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista tutkitaan sekä organisaatioiden ylimpien johtajien että heidän alaisuuteen kuuluvien eri ammattinimikkeillä kulkevien johtajien näkökulmista. Tässä tutkimuksessa kaikki siis myös ylimmät organisaatioiden johtajat ovat luonnollisestikin harjoittaneet henkilöstövoimavarojen johtamista kriiseissä. Eri ammattiryhmien kokemukset käsitellään samalla tavalla erittelemättä heidän kokemuksia ammattiryhmittäin.

Tutkimuksen rakenne (Kuvio 4.) on jaettu kuuteen päälukuun, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannon jälkeen käsitellään tutkimustehtävää ja tutkimuksen lähtökohtia. Toisen pääluvun ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa tarkastellaan tutkimusasetelmaa ja –kysymyksiä, ja aikaisempia tutkimuksia ja niiden tuloksia. Sen jälkeen käsitellään toisessa pääluvussa käsitteellisiä valintoja sekä kuvataan tutkimuksen tieteenfilosofista perustaa ja menetelmävalintoja. Luvun lopuksi esitetään tutkimuksen valintoja ja rajoituksia, joita tutkimusasetelmassa on tehty, sekä tutkimuksen rakennetta.

Kolmas pääluku on tutkimuksen teoreettinen perusta, joka on jakautunut kahteen isoon teoreettiseen kokonaisuuteen. Ensimmäisessä tarkastellaan kriisiä ja kriisijohtamista, ja tärkeimpänä teoreettisena kokonaisuutena tässä on kriisijohtaminen viidessä vaiheessa, jonka tarkastelussa keskitytään organisaatiokriisiin kytkeytyviin kriisijohtamisen käytäytymismalleihin ja lopputulemiin. Kolmannen pääluvun ensimmäisessä osassa siis myös luodaan perusta kriisin ja kriisitilanteen käsitteelle, jonka myötä esitetään myös

organisaatiokriisin erilaisia ilmentymismuotoja, kuten organisaation mainekriisi, muutostilanteiden, ja työyhteisön irtisanomis- ja irtisanoutumisen kriisit. Lisäksi on tärkeää kuvata kriisiteorian prosessuaalista lähestymistapaa, johon koko tutkimuksen idea pohjautuu. Teoreettisen perustan toisen kokonaisuuden muodostaa henkilöstövoimavarojen johtaminen, jota kuvataan myös kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen alaluvussa siis kuvataan HRM:n teoreettinen perusta, ja kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteiden avaamisella ja tarkastelulla on tarkoitus luoda vahva pohja empirian analyysille tutkimuksessa. Luvussa siis peilataan organisaatiokriisejä kriisijohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmiin.

Neljännessä luvussa kuvaillaan tutkittavien kokemat organisaatiokriisitilanteet tutkimuksen kontekstina, tutkimuksessa käytetty metodologia, tutkimuksen aineisto ja sen analyysi sekä tutkimuksen vaiheet ja tutkijan ennakkokäsitykset. Tutkimusaineistojen keruumenetelmien yhteydessä otetaan kantaa myös tutkimuksen luotettavuuteen ja myös tutkijan ennakkokäsityksien yhteydessä.

Menetelmä – ja tutkimuskohteiden kontekstien kuvausten jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon. Tutkimuksen tuloksia käsitellään siis luvussa viisi. Tuloksia käsitellään tutkimustehtävän ja –kysymysten pohjalta. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta nostaa esiin keskeisimmät aineistoon perustuvat huomiot tutkimuskysymyksittäin. Pohdinnassa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.



KUVIO 4. Tutkimuksen kulku

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

3.1 Kriisi ja -tilanne käsitteenä

Kriisiä on kuvattu yhtäkkisenä, odottamattomana, yllättävänä ja ennalta-arvaamattomana muutoksena normaalista tilanteesta kriisitilanteeksi (Roux-Dufort 2007, 107). Artikkelissa Boin Arjen, Kofman-Bos Celesta ja Overdijk Werner (Boin 2008, 110) kuvaavat Thomas teoreemaan, joka tarkoittaa sitä, kriisistä voidaan puhua vain, jos toimijat tilanteessa kokevat tilanteen kriisiksi. Roux-Dufort (2007, 107) viittaa myös Morinin (1976) määrittelyyn, että kriisi ottaa akuutin ja kipeän ilmentymisen muodon. Saarelma-Thiel (1994, 7) kuvaa kriisiä lisäksi uhkana tai mahdollisuutena, ratkaisevana käänteenä, äkillisenä muutoksena tai kohtalokkaana häiriönä. Kriisitilanteeksi hän kuvaa tilanteen, joka on väliaikainen hämmennyksen ja epäjärjestyksen tila, johon liittyy kyvyttömyys selviytyä tutuin ongelmanratkaisun keinoin. Tällaiseen tilanteeseen kuuluu myös se, etteivät vanhat toimintamallit päde eikä myöskään uutta tapaa vielä ole. Kriisi mahdollisuutena viittaa myönteiseen lopputulokseen, kun taas kriisi uhkana viittaa hyvin kielteiseen lopputulokseen.

Hagiwara Toshihiko (Pearson ym. 2007, 258–259) artikkelissaan viittaa Pauchantin ja Mitroffin (1992) kriisin määrittelyyn kahtena ulottuvuutena (Kuvio 5.). Kriisin tunnusmerkistön täyttymiseksi vaaditaan systeemin alueen ja tason ehtoja. Ensimmäinen ehto on, mitä aluetta tilanne koskee; koko organisaatiota vai osastoa tai jotain alasyhteistöä. Toinen ehto on, vaikuttaako tilanne organisaatioon vain fyysistä vahinkoa aiheuttaen vai saavuttaako tilanne jopa symbolisen tai sosiaalisen tason. Tämän määritelmän mukaan kriisi on silloin, kun se koskee koko organisaatiota ja kun sen vaikutukset muuttuvat symbolisiksi häiritsemällä organisaation kulttuuria ja ryhmien tai sen identiteetin sosiaalisia käsityksiä. Hagiwara Toshihiko (Pearson ym. 2007, 260) kuvaa myös lumipallovaikutusta, jossa isommat ongelmat voivat kehittyä kriisiksi peräkkäisten vaiheiden kautta: välikohtaus → konflikti → onnettomuus → kriisi. Roux-Dufortin (2007, 107) mukaan kriisiä pitäisikin lähestyä organisaation puutoksien ja heikkouksien kasautumien prosessina ennemmin kuin yhtäkkisenä ja poikkeuksellisen organisaation ulkoisen tapahtuman synnyttämänä kriisinä. Erityisten ja täsmällisten tapahtumien sijaan Roux-Dufortin (2007, 107) typologia ehdottaa, että kriisi kehittyy eri vaiheiden kautta vaih-

dellen poikkeavuuksien rappeutumisesta haavoittuvaisuuksiin ja sekasortoihin muodostaen lopulta kriisin. Myös Boin työryhmineen (2008, 111) näkee, että kriisejä olisi parasta tarkastella prosessina, joka sisältää itämisajan, kriittiset tapahtumat ja vaikean jälkipuinnin.

Systeemin taso	Systeemin alue	
	Alasysteemi	Kokosysteemi
	Fyysinen	Kokosysteemi
	Välikohtaus	Onnettomuus
	Konflikti	Kriisi

KUVIO 5. Kriisin määritelmä mukaillen Pauchant & Mitroff (1992)
(Pearson ym. 2007, 259.)

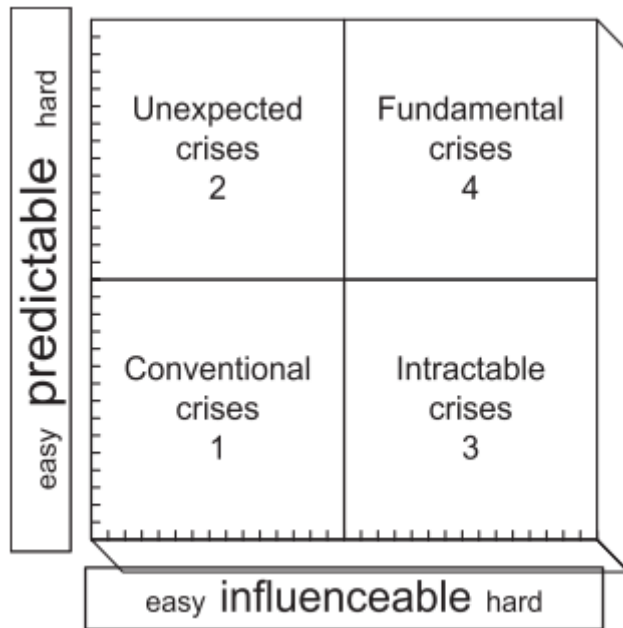
Gundel (2005, 107–108) mainitsee, että kriisit on yleensä luokiteltu kolmeen pääluokkaan sosiaaliin, luonnon- tai keinotekoiin kriiseihin. Mutta kuhunkin pääluokkaan kuuluvaa kriisin osajoukkoa on mahdotonta määritellä tyhjentävästi ja usein kriisi sijoittuu useamman kuin yhden edellä mainitun pääluokan alle. Kriisejä on jatkoluokiteltu muun muassa kansallisiin tai kansainvälisiin kriiseihin, episodiseen tai jatkuvaan kriisiin, ja yhtiön tai julkisuuden kriisiin. Kriisien tunnusomaisia erilaisten piirteiden kombinaatioita on lukuisia. Tämän johdosta Gundel (2005, 108) ehdottaa kriisien identifiointiin typologiaa, joka jakaa kriisien yhteiset piirteet proaktiivisiin ja reaktiivisiin toimenpiteisiin, joilla vältetään kriisi tai kriisissä kamppailu. Hän esittää kaksi kriteeriä, jotka kuuluvat hänen kriisien identifiointitypologiaan. Toinen on ennustettavuus ja toinen on vaikuttamisen mahdollisuus.

Kysymys kriisin ennustettavuudesta tai sen mahdottomuudesta on yksi tärkeistä kriisin piirteistä. Proaktiivisilla toimenpiteillä tarkoitetaan kriisin ennustettavuutta. Lähes aina, kun dramaattinen kriisi tapahtuu, niin väittely sen ennustettavuudesta alkaa julkisuudessa. Kriisi on ennustettava, jos paikka, aika tai sen tietty käyttäytymisen esiintyminen on tiedossa ainakin kolmannen pätevän osapuolen näkökulmasta ja esiintymisen mahdollisuuden selvittämistä ei ole laiminlyöty. Tämä määritelmä ennustettavuudesta vaatii kahden erityisen ominaisuuden täyttymistä. Ensiksikin tämä erityinen kriisi täytyy olla mahdollista tietää. Esimerkiksi Itävallan Kaprunissa tapahtuneesta köysiratajunaonnet-

tomuudessa oli tiedossa ennakkoon, että köysiratajuna voi suistua. Mutta ei ollut tiedossa ennen onnettomuutta, että juna voi myös palaa silloinkin, kun se toimii ilman moottoria. Se, että onko kriisi mahdollista tietää vai ei, on vaikea ongelma aika ajoin, mutta asiantuntijan lausunto voisi toimia luotettavana ratkaisuna mahdollisuuden selvittämiseen. (Gundel 2005, 108-109.)

Gundelin (2005, 109-110) mukaan toinen kriisin piirrettä identifioiva tekijä on vaikuttamisen mahdollisuus. Vain niissä kriisin tapauksissa, joihin voi vaikuttaa suoraan, hätäjohtajien on mahdollista palauttaa normaalitilanne reaktiivisella toiminnalla kohtuullisen ajan sisällä. On tärkeää keskustella proaktiivisen ja reaktiivisen vaikuttamisen mahdollisuuksista, joissa reaktiiviset mahdollisuudet nähdään olennaisimpina, koska ennaltaehkäisytoimenpiteiden vaikuttavuus riippuu tilanteen ennakoitavuudesta. Kriisiin voidaan vaikuttaa, jos toimenpiteet joko seisauttavat suunnan tai vähentävät vahinkoja, ja kriisin aiheuttajat ovat tiedossa tai mahdollista selvittää. Riittämättömät vaikuttamisen mahdollisuudet johtuvat lukuisista eri syistä, kuten sosiaalisten systeemien hankalista prosesseista. Niistä esimerkkinä on stressin alla oleva väki mielenosoitustilanteessa, jossa saattaa syntyä paniikki ja johon paniikin kontrolloimistoimenpiteet ovat edelleen hukassa. Nurmi (2006, 42) sanoo, että 99 – prosenttisesti paniikki on mielikuvituksen luoma mielentila, jossa luullaan, kuvitellaan ja paisutellaan uhkaa. Hän jatkaa, että joukkopaniikin on tapana levitä kulovalkean tavoin, ja suusta suuhun kulkevat uhkakuvat kasvavat toiseen potenssiin.

Kriisimatriisi (Kuvio 6.) mahdollistaa alustavan erityyppisten riskien erottamisen toisistaan, ja niiden toistuvuuden ja relevanttien vastatoimien arvioinnin. Kriisimatriisissa on neljä aluetta, joista yksi käsittää konventionaaliset kriisit, toinen alue sisältää odottamatomat kriisit, kolmas alue on hankalat kriisit ja viimeinen on fundamentaaliset kriisit. Konventionaalisilla kriiseillä tarkoitetaan kriisiä, joka on ennustettava ja vaikuttamisen mahdollisuudet ovat hyvin tiedossa. Näitä ovat esimerkiksi teknologisten systeemien kriisit, joiden aiheuttaja voidaan helposti selvittää. (Gundel 2005, 110.) Mitä kompleksisempi ja yllättävämpi kriisi on, niin sitä enemmän se vastustaa konventionaalisia kriisitoimenpiteitä (Boin & Lagadec 2000, 187).



KUVIO 6. Kriisimatriisi (Gundel 2005, 112.)

Gundelin (2005, 110-112) mukaan odottamattomia kriisejä on hankala ennustaa, mutta niihin voidaan vaikuttaa. Odottamattomasta kriisistä esimerkkinä on jo aikaisemmin kuvailtu Itävallan Kaprunin köysijunaonnettomuus, joka olisi voitu estää junan rakenteellisella palontorjunnalla ja paloturvallisuuskoulutuksella eli vaikuttamismahdollisuus oli olemassa. Mutta tälle kriisityypille on ominaista, että ilmentymistapa ei ollut ennakoitavissa, ja siksi ennaltaehkäisyä ei ollut tehty. Hankalia kriisejä voidaan ennustaa riittävän hyvin, mutta vaikuttaminen on lähes mahdotonta. Tämä johtuu systeemien piirteistä, jotka vaikeuttavat kriisiin vastaamista ja valmistelua. Myös asiaan kytkeytyneiden erilaisten intressien konfliktit hidastavat vastatoimia. Tästä esimerkkinä toimii eri maiden sitoutuminen ilmastonmuutoksen hidastamiseen, kun he samalla ajavat omien maidensa etua ja edut ovat ristiriidassa yleisen tavoitteen kanssa. Toinen esimerkki on Heysel –stadiumin Italian ja Britannian välinen jalkapallo-ottelun onnettomuus, jossa kuoli 39 ihmistä väentungoksessa jäädessään puristuksiin. Kun väentungoksessa paniikki syntyy, niin suuria massoja on vaikea hallita. Nurmi (2006, 43) sanoo, että paniikki ilmenee pakenemiskäyttäytymisenä. Hän jatkaa, että paniikki on äärimmäisen itsekäs ilmiö, jossa sosiaaliset normit unohdetaan, jopa niin, että vanhemmat hylkäävät hätätilanteessa omat lapsensa yrittäessään pelastaa oman henkensä. Fundamentaaliset kriisit ovat kaikkein vaarallisimpia, koska ne ovat ennustamattomia ja vastatoimet eivät ole tiedossa tai ne ovat riittämättömiä, koska niiden ilmentyminen on yllättävää tai menevät

yli ihmisen ymmärryskyvyn. Valmistautumista ei näin ollen voida tehdä. Esimerkkinä fundamentaalisesta kriisistä toimii 9/11 – terrori-isku Yhdysvaltoihin, jota oli käytännössä mahdotonta ennustaa ja vaikuttamismahdollisuudet siihen olivat minimaaliset. (Gundel 2005, 110-112.)

3.1.1 Työyhteisökriisit

Wooten ja James (2008, 356; James & Wooten 2006) kuvaavat työntekijäkeskeisten kriisien kehittyvän pitkään organisaatiossa johtuen usein huonosta henkilöstöhallinnon käytännöistä, kuten puuttumattomuudesta. Tämä johtaa näkemyksiin epäoikeudenmukaisesta ja epäreilusta kohtelusta. Pearson ja Clair (Boin 2008, 8–16) puolestaan kuvaavat työntekijäkeskeisiä kriisejä niin, että siinä romahtavat sosiopoliittiset rakenteet tai rikotaan formaalia hallintoa eli toimintaperiaatteita, käytäntöjä ja työjärjestystä. James ja Wooten (2006) tutkimuksessa esimerkkejä tällaisista työntekijäkeskeisistä kriiseistä ovat muun muassa diskriminointikanteet. Mitroff ja Anagnosin (2001) mukaan näitä ovat myös työntekijälakot, ylimmän johdon tai avainhenkilöstön menetykset ja työpaikkaväkivalta.

Parzefall Marjo-Riitta (Parzefall & Seeck 2009, 26) korostaa, että jopa yhden henkilön poistuminen työyhteisöstä voi jättää ison aukon useaan verkostoon ja haitata verkostojen jäsenten työskentelyä ryhmätasolla. Linkkien katkaisut ja suhteiden rikkoutuminen saattaa erottaa kokonaisia verkostoja toisistaan kauaskantoisin seurauksin, mikä yhdistettynä työyhteisössä mahdollisesti vallitsevaan yleiseen epävarmuuteen ja huoleen, johtaa työntekijöiden vetäytymiseen, keskinäisen tuen vähenemiseen, kateuteen, kilpailuun ja itsekkyyden lisääntymiseen. Henkilö, joka on toiminut esimerkiksi epärehellisesti, ja jonka toiminnan seurauksena on kriisi syntynyt, niin tulee pyrkiä erottamaan, ja samalla tulee tehdä organisaatiolle selväksi, mistä irtisanominen johtui (Flink 2007, 174).

Simola työryhmän (2003, 9) mukaan työyhteisön konfliktissa ihmisten välinen vuorovaikutus muuttuu yhteistoiminnallisesta kilpailevaksi ja taistelevaksi tai pelkästään valankäytön välineeksi. Konflikti voi olla myös syntynyt aiemman puutteellisen toiminnan seurauksena aiheuttaen koko työyhteisön ristiriidan. Konfliktin seurauksena voi syntyä

vielä syvemmät ongelmat tai jopa kriisi, mutta se voidaan nähdä myös myönteisenä käänteenä parempaan.

Muutospaineet voivat aiheuttaa organisaatiossa kriisin, joka vaikuttaa usein myös henkilöstöön. Tällaisia muutospaineita luovat esimerkiksi toiminta-ajatuksen muuttuminen, irtisanomiset, johtajan vaihdos, jatkuva muutosvaatimus ja muutostila. Sopeutuminen näihin muutospaineisiin aiheuttaa epävarmuutta monella tapaa, kuten toiminta-ajatuksen muutoksessa täytyy työorientaation muuttua ja usein muuttuvat myös arvot ja organisaatiokulttuuri. Uusi johtaja tuo puolestaan mukanaan uusia ”tuulia”, johon henkilöstön tulisi sopeutua. Organisaation sisäiset konfliktit voivat johtua epäselvyyksistä tavoitteissa, hyväksytyissä toimintatavoissa, epäselvyyksistä vastuualueissa ja työ- ja tehtäväajoissa, ja vaikeuksista sisäisissä suhteissa (esimies-alaissuhteet, vaikeat persoonat, töiden/tehtävien jako, kielteinen kilpailuhenki, arvovalta- ja vastuukysymykset). (Simola ym. 2003, 9-10.)

3.1.2 Organisaation mainekriisi

Organisaation normaalina aikana median huomiota on vaikea saada, mutta kriisin aikana he ottavat ensimmäisenä yhteyttä. Huonot uutiset valitettavasti myyvät ja nykyään uutisten ja viihteen välillä on hiuksen hieno raja. Yleisö pitää paljastuksien, ja organisaation, yhtiön ja henkilöiden, mitkä ovat tehneet pahaa, haukkumisten lukemisesta ja katselemisesta. (Fearn-Banks 2007, 22-23.) Näin ollen mediakeskustelu tuo myös irtisanomisiin oman ilkeän sävyn. On kyse sitten työntekijöiden tai johdon irtisanomisesta, niin keskustelua syntyy sitä enemmän, mitä suuremmasta kriisistä taustalla on kyse ja mitä enemmän yhteisö on julkinen toimija tai muutoin median silmätikku.

Parzefall (Parzefall & Seeck 2009, 26) sanoo, että vaikka irtisanomisen tarkoitus olisi yrityksen tulosta kohottava ja täten positiivisesti maineeseen vaikuttava, niin useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että irtisanomisten vaikutus maineeseen on kielteinen. Hän jatkaa, että organisaation negatiivisen median huomio ja maine voivat säikäyttää yrityksen työntekijät, ja vaikuttaa heidän motivaatioon ja moraaliin. Ihmiset, jotka ovat tottuneet toimimaan arkisten rutiinien parissa, niin heitetään yhtäkkiä ja varoittamatta tilanteeseen, jossa media soittaa taukoamatta avainhenkilöille, niin se säikäyttää.

(Flink ym. 2007, 167). Media kalastelee tietoa työntekijöiltä ja haluaa heidän kommenttejaan tilanteesta, siksi työntekijöille on kommunikoitava tilanteesta ensimmäisenä ennen kuin he lukevat tilanteista ulkopuolisista lähteistä ja kehoitettava pysymään hiljaa median uteluista huolimatta. Työntekijöille on tärkeä myös viestiä, että kuka on kriisin suhteen organisaation tiedottaja. On tärkeää, että työntekijöillä säilyy normaali aikana ilmenevä me – henki myös kriisin ajan, ja tämän johdosta jotkut organisaatiot puolestaan kannustavat työntekijöitään puhumaan medialle, koska uskovat heidän olevan niin lojaaleja töitään ja organisaatiota kohtaan, ettei media saa heistä negatiivista ainesta uutisoitavaksi. Kriisi vaikuttaa myös muihin sidosryhmiin. Täten esimerkiksi irtisanomisilla on myös kielteinen vaikutus asiakkaiden näkemyksiin yrityksestä, minkä johdosta heille tulisikin kommunikoida tilanteesta seuraavasti: kuka, mitä, milloin, missä ja miksi. (Fearn-Banks 2007, 22-41; Parzefall & Seeck 2009, 26.)

Kriisin hoitaminen on keskiössä ja huonosta kriisin hoidosta seuraakin usein työyhteisön kriisin ohessa vielä mainekriisi (Parzefall & Seeck 2009, 6). Fearn-Banks (2007, 22) jakaa kriisin lopputulokseltaan seuraaviin kolmeen tulokseen: a) organisaation on lopetettava liiketoiminta, se on muutoin pilalla, organisaatio on mahdollisesti syytettynä tai avainhenkilöt ovat syytettynä rikoksista; b) organisaatio jatkaa toimintaa, mutta on menettänyt mainettaan ja arvostusta julkisuudessa tai menettänyt ison osan taloudellisesta asemastaan; c) organisaatio on voittanut kovan taistelun ja sen johdosta voittanut puoleensa julkisen mielipiteen, ja nyt organisaatio nähdään jopa suosittumpana kuin aikaisemmin. Verkostoyhteiskunnassa verkon kautta tiedot leviävät maailmanlaajuisesti nopeasti ja hallitsemattomasti, jonka vuoksi kielteisen mediajulkisuuden kääntäminen vahvuudeksi on erityisen haastava tehtävä (Parzefall & Seeck 2009, 7). Pearson ja Clairin (Boin 2008, 13) mukaan onnistuessaan edellä mainittua c – kohtaa mukaillen organisaation imago paranee tehokkaan kriisin johdon takia, ja organisaatio nähdään sankarillisena, huolehtivaisena, välittävänä ja olosuhteiden uhrina. Seeck Hannelen (Parzefall & Seeck 2009, 6) mukaan kriisijohtamista ja viestintää ei ole mielekästä erottaa toisistaan. Hän jatkaa, että täytyy ymmärtää organisaation johtamiskulttuuria, toimintatapoja ja viestintää, jotta voidaan tukea työntekijöitä ja organisaatiota, ja myös edesauttaa niiden kykyä toimia kriiseissä. Kriisin eri vaiheissa viestitään eri tavoin esimerkiksi akuutissa vaiheessa eri ryhmät tarvitsevat tietoa siitä, miten kriisi heihin vaikuttaa ja miten heidän tulee suojata itseään siltä. Kriisin vielä voimistuessa tarvitaan viestintää siitä,

mitä vielä tehdään ja täytyy tehdä. Kriisin lopussa tarvitaan mahdollisesti organisaation maineen vahvistamista. Kriisijohtamisen epäonnistuminen maineenhallinnassa tarkoittaa sitä, että yhteisö näkee organisaation petturina tai vihollisena. Normaaliajan johtaminen ja johtamiskulttuuri luovat perustan kriisinajan johtamiselle, jossa korostuu jatkuvuuden säilyttäminen. (Boin 2008, 13; Parzefall & Seeck 2009, 6-8; Kar Kumar 2012.)

3.2 Kriisiteorian prosessuaalinen lähestymistapa

Roux-Dufort (2007, 108–109) ehdottaa kriisiä analysoitavan organisaation heikkenemisen prosessina, joka rappeuttaa organisaation sekasorron pisteeseen asti. Tätä kutsutaan syöksyväksi tapahtumaksi. Tämä prosessuaalisen lähestymistavan näkökulma täydentää tapahtumakeskeistä lähestymistapaa, jossa yksittäinen tapahtuma katsotaan kriisin aiheuttajaksi. Prosessuaalisessa lähestymistavassa kriisi nähdään pitkänä itämisprosessina, joka yhtäkkiä ilmenee syöksyvän tapahtuman vaikutuksesta. Saarelma-Thiel (2009, 12) mainitsee myös, että työelämässä voi olla pitkällisiä ja ratkaisemattomia ongelmia, jotka johtavat työyhteisön epävarmuuteen, kun vaikeita ongelmia ei tiedosteta tai osata tai uskalleta ratkaista. Kriisin kehittyminen jaetaan seuraaviin vaiheisiin: varoittavat signaalit, akuuttivaihe, vahvistus ja päätös. Akuuttivaihe on vain jäävuoren huippu organisaatioon kasautuneista toimintahäiriöistä, jotka ovat esiintyneet jo kauan aikaa mutta niitä on vaan joko ylenkatsottu tai ei ole tiedostettu. Prosessuaalisessa lähestymistavassa kriisin vaikutuksia ei nähdä vain negatiivisena tai uhkaavana vaan kriisi voi myös paljastaa organisaation tekijät, jotka muutoin olisivat mahdollisesti pysyneet tietämättöminä. Kriisiteorian rakentamisessa tapahtumakeskeistä lähestymistapaa täydentävässä prosessuaalisessa lähestymistavassa lähtökohtana on laukaisijatapahtuma, joka nähdään horjuvan prosessin ilmentymispisteenä, joka on siihen asti sivuutettu. Nämä kaksi kriisin tapahtumaa siis käsitteellistävät kriisin poikkeukselliseksi tapahtumaksi ja kehittyväksi prosessiksi. (Roux-Dufort 2007, 108–109.)

Roux-Dufort (2007, 109) viittaa Jullien (2001) määrittelyyn tapahtuman kahdesta piirteestä. Ensiksikin tapahtuma on sellainen, joka ei voi esiintyä koko aikaa eikä säännöllisesti. Tästä näkökulmasta se on poikkeuksellinen ja sisältää tapahtumakeskeisen kriisijohtamisen käsityksen. Toisekseen tapahtuma on siirroslinja menneisyyden ja tulevai-

suuden välillä. Se ulottuu nykyisyyden yli ja uudelleen muotoilee mahdollisuuksien kenttää. Koska laukaiseva tapahtuma keskeyttää ajan, se tuo ilmi mahdottomuuden, ajatteleamattomuuden ja joskus käsittämättömyyden. Koska aika on keskeytynyt, tarkoituksen ilmaantuminen on tehty mahdolliseksi. Tapahtuma aukaisee ikkunan menneisyyden ja tulevaisuuden ymmärtämiseen. Se paljastaa tarkoituksen tarkkaan, koska se pysäyttää korjauskelvottoman ja kuurouttavan ajan kulun. Tapahtuma uhmaa ymmärryksen rajallisuutta, ja kyvyttömyyttä ymmärtää sen alkuperää ja tulevaisuutta. Syöksevä tapahtuma on ratkaiseva kriisin ymmärrykselle, koska se sisältää sekä menneisyyden viat että nykyisyyden draaman ja tulevaisuuden mahdollisuudet. Se pistää johtajat uuteen asemaan, jossa he eivät ole ennen olleet, ja jossa heidän toimintansa antaa uusia tarkoituksia.

Kriisit useimmiten nähdään käsittämättömiksi, jossa itse tapahtuma on tarkka liitospiste aikaisemman ajanjakson ja myöhemmän ajanjakson välillä. Aikaisemmassa ajanjaksossa päättäjät usein sivuuttavat, mitä oli tekeillä, ja puolestaan myöhemmässä ajanjaksossa päättäjät hukkuvat heidän löydöksiinsä. Kriisiteoria sisältää siis laajan aikanäkökulman ja johtaa myös yksilöt kysymään itseltään kriisin tarkoitusta ja lähdettä. Kriisiteoriassa tapahtuma myös sisältää osan, jota ei voi assimiloida, ja joka ylittää kausaaliset tulkinnat. Kyse on kriisin synnyn tai lähteiden enigmasta. (Roux-Dufort 2007, 110.)

Kriisit tuovat esiin muutoksia ja transformaatioita organisaatiossa. Nämä paljastavat ja mullistavat muutoksen ominaisuudet, jotka Roux-Dufortin (2007, 110) Pauchantin ja Mitroffin (1992) viittauksella toimivat laukaisijana yhtäkkiselle organisaation perusole-tusten romahdukselle. Roux-Dufortin (2007, 110) siteeraa vielä Weickin (1993) näkemystä toiminnan merkityksen romahduksesta tai kosmologisesta episodista, joka syntyy kun ihmiset yhtäkkiä ja syvästi tuntevat, ettei universumi ole enää rationaalinen ja järjestynyt systeemi. Kriisin aikaan syntyy asioiden differoimattomuus, joka johtuu rajojen integroimattomuudesta, mikä normaalisti mahdollistaisi yksilöiden asioiden erilais-tamisen ja näin niiden merkitykselliseksi tekemisen. Differoimattomuus yhtäkkiä jättää toimijat sietämättömään sekasorron tunteeseen. Tämän johdosta kriisi nähdään enem-män kokemuksen tulokseksi kuin itse tapahtuman tulokseksi ja näin ollen kriisiteoria on ennen kaikkea teoria kokemuksesta ja merkityksen annosta.

Koska tapahtuma paljastaa kriisin, niin kriisi voidaan nähdä mahdollisuutena toteuttaa syviä muutoksia ja transformaatioita organisaatioissa. Tyypillisesti organisaatiot pyrkivät normalisointiin käyttäen tuttuja ja hyväksytyjä kognitiivisia normeja, jotka auttavat selviytymään kriisistä mutta jotka myös estävät oppimisen mahdollisuutta kriisistä. Kriisin jälkeen on systemaattinen jännitys status quon palauttamisen ja organisatiomuutoksen tarpeen välillä. Vaikka oppiminen olisi rajoitettu, niin kriisi tuottaa mahdollisuuksia organisaatiolle antaa uusia tarkoituksia heidän toiminnalleen. Kriisi merkitsee ylitse pursuvia merkityksiä ja niitä organisaation on vaikea omaksua. Mutta se kuitenkin ohjaa ja kääntää merkityksiä kognitiivisten, emotionaalisten ja sosiopoliittisten suodattamien kautta, jotta niitä voisivat kaikki ymmärtää. Nämä suodattimet toimivat normalisointiprosessina, jotka tuovat tapahtuman takaisin. Tapahtuman merkitykset luokitellaan kategorioihin, jotka ovat tuttuja ja hyväksytyjä organisaation sidosryhmien keskuudessa. Kun tuntematon merkitys nousee esiin, niin silloin oppiminen olisi mahdollista. Kriisi merkitsee oppimisen suhteen menneiden toimintojen tarkastelua nykyisessä kontekstissa. (Roux-Dufort 2007, 111.)

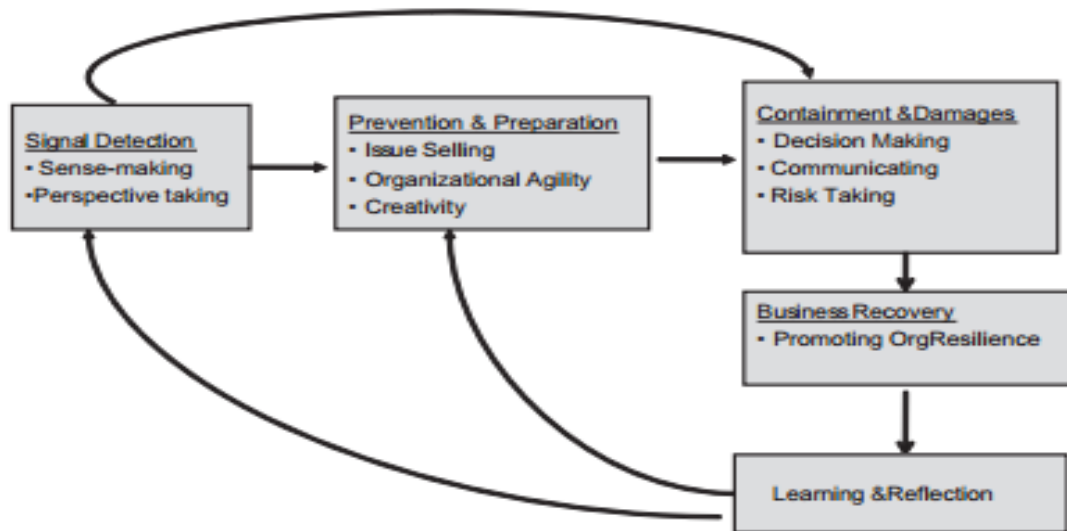
3.3 Teoreettisia näkökulmia kriisijohtamiseen

Kriisijohtamisesta on lukuisia teorioita. Tässä luvussa nostetaan esiin seuraavia kriisijohtamisen teorioita: Mitroffin viiden vaiheen kriisijohtamismalli mukaillen Wooten ja Jamesin eri kriisijohtamisvaiheiden johtajuuskompetenssivaatimuksia. Pearson ja Clairia (Boin 2008) mukaillen käydään läpi kriisijohtamisen epäonnistuneita, välimaastoon sijoittuvia ja onnistuneita lopputulemia. Niitä avataan myös sillä näkökulmalla, mitkä tekijät lopputulemiin ovat vaikuttaneet. Lopuksi palataan Roux-Dufortin (2007) kriisijohtamisen prosessuaaliseen lähestymistapaan, jossa esimerkikriisinä toimii erään pieni- ja keskisuuren yrityksen johtajan menehtyminen.

Kriisijohtamisen tulee olla jatkuvaa ponnistelua, mutta se kuitenkin nähdään vaikeimpana strategisesti ratkaistavana asiana johtuen sen elementeistä kuten aikapaineesta, rajoitetusta kontrollista ja korkeasta epävarmuudesta. Kriisijohtaminen vaatii strategisia toimenpiteitä välttääkseen tai vähentääkseen ei-toivottavaa kehitystä, ja tuomaan halutun ratkaisun ongelmiin. (Burnett 1998, 476.)

3.3.1 Kriisijohtamisen viisi vaihetta

Mitroffin (1988, 16-18; ks. Roux-Dufort 2007) näkemysten mukaan kriisijohtamista voidaan kuvata prosessimallin mukaan, jossa on systemaattiset vaiheet sisältäen johtamisen ennen kriisiä, kriisin aikana ja kriisin jälkeen. Kriisijohtamisen päävaiheet voidaan edelleen jakaa viiteen eri vaiheeseen. Nämä kriisijohtamisen toimenpiteiden vaiheet ovat signaalien havaitseminen, ennaltaehkäiseminen ja valmistautuminen, kriisin hallitseminen ja vahinkojen rajaaminen, palautuminen ja viimeisenä oppiminen. Kriisit alkavat usein varoitussignaalien huomiotta jättämisestä. Kriisit lähettävät varoitussignaaleja toistuvasti ja sinnikkäästi kauan aikaa ennen laukaisevaa tapahtumaa. Kriisijohtajien tulisi huomioida nämä signaalit, ja tämä vaihe (Kuvio 7.) sisältääkin seuraavat johtajien toimenpiteet eli signaalien merkitykselliseksi, eksplisiittiseksi tekemisen ja perspektiivin ottamisen (Mitroff 1988, 18; Wooten & James 2008, 356 - 364). Weick työryhmineen (2005, 409-410) toteaa, että merkitykselliseksi tekeminen muuntaa organisaation merkit ”tilanteeksi, joka on eksplisiittisesti sanoin ymmärrettävä ja toimii ponnahduslautana toiminnalle”. Heidän mukaansa organisaatiollinen merkitykselliseksi tekeminen on ennen kaikkea kysymys: miten jokin voi tulla tapahtumaksi organisaation jäsenille? Toinen tärkeä kysymys on: mitä tapahtuma tarkoittaa? Ihmiset miettivät, kun kohtaavat jotakin käsittämätöntä, että mikä tarina tähän liittyy ja tämä kysymys pakottaa tuomaan tapahtuman olemassa olevaksi. Tästä seuraa lisäkysymys: mitä nyt pitäisi tehdä? Tämä kysymys puolestaan tuo tarkoituksen olemassa olevaksi, jonka he toivovat olevan tarpeeksi vakaan, jotta voivat sen avulla toimia tulevaisuudessa, jatkaa toimintaa, ja säilyttää tunteen jatkuvassa havaintojen virrassa. Wooten ja James (2008, 363) sanovat, että on kompetenssi vastata kysymyksiin niin, että se johtaa uskottavaan toimintaan. Perspektiivin ottamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että kyetään ottamaan vastaan toisen näkökulma (Galinsky & Moskowitz 2000, 708). Johtajien tulisi huolehtia niiden hyvinvoinnista, joita kriisi koskettaa. Toisen näkökulman ottaminen auttaa johtajaa paremmin ymmärtämään ja eläytymään toisten tilanteeseen sekä puolestaan toimimaan sidosryhmien parhaalla edulla. (Wooten & James 2008, 364.)



KUVIO 7. Johtajuuden kompetenssivaiheet kriisin aikana (Wooten & James 2008, 364.)

Mitroffin (1988, 19) mukaan kriisijohtamisen seuraava vaihe on ennaltaehkäiseminen ja valmistautuminen, jossa organisaatiolla on tärkeää olla kriisien torjumiseksi testatut ennaltaehkäisy- ja valmistelumekanismit. Mekanismeilla tulee olla anturi hälyttämään, mistä tahansa heikkouden merkistä. Kuten kriisien varoitussignaalien havainnoinnissa, niin myös tässä vaiheessa erilaiset kriisit tuottavat erilaisia merkkejä erilaisista haavoituvaisuuksista. Mutta jos ei varoitussignaaleille ole systemaattista havainnointijärjestelmää, niin valmistelu- ja ennaltaehkäisymekanismit eivät toimi.

Wooten ja James (2008, 365) jakavat ennaltaehkäisemisen ja valmistautumisen vaiheen (Kuvio 7.) toimenpiteet ongelman myynniksi, organisatoriseksi ketteryudeksi ja luovuudeksi. Dutton & Ashford (1993, 397-398) näkevät ongelman myymisen kriittiseksi aktiviteetiksi organisaation päätösprosessien aikaisissa vaiheissa. Johdon aika on rajoitettua, joten keskijohto pyrkii saamaan ylimmän johdon huomion toimittamalla tai pimmittämällä tärkeää tietoa ongelmista muotoilemalla ongelmat tietyllä tavalla, ja mobilisoimalla resursseja ja rutiineja niin, että ylimmän johdon huomio on joihinkin ongelmiin ja toisiin ei ole. Wooten ja James (2008, 365-367) ovat sitä mieltä, että ongelman myymisen prosessit ja objektiivit koskettavat kaikkia johtajia ennaltaehkäisyn ja valmistautumisen vaiheessa. He toteavat myös, että organisaation johtajien huomio saadaan kriisiin valmistautumiseen vain taitavan ongelman myynnin muutosagentin avulla. Kriisijohtajilla olisi hyvä olla läpikotainen tietämys organisaation liiketoiminnan kaikista

puolista, ja kyvykkyys toimia läpi organisaation eri tehtävien ja osastojen välillä tehtävää suorittaessaan. Puhutaan organisatorisesta ketteryudesta. Vaikka kriisitapahtuma saattaa aluksi vaikuttaa vain yhteen puoleen liiketoiminnasta, niin loppujen lopuksi se kuitenkin vaikuttaa koko organisaatioon myös maineeseen, joka saattaa olla vaarassa. Tämän johdosta valmistautumis- ja ennaltaehkäisysuunnitelmat tulee käsittää koko organisaation, ja näin ollen kriisijohtajien tulee ymmärtää organisaation kaikki puolet. Luovuutta tarvitaan, jotta pystytään rakentamaan erilaisia kriisiskenaarioita. Jotta pystytään rakentamaan skenaariot, niin täytyy olla kyky luovasti miettiä, miten yhtiö on haavoittuvainen kriiseille. Chermackin (2003, 408- 418) mukaan ihmiset jatkuvasti luovat mentaalisia malleja todellisuudesta, jotka koostuvat heidän olettamuksista, uskomuksista, kokemuksista ja ennakkoluuloista, vaikka usein heillä ei olisi edes tietoa kyseisistä asioista. Skenaarioprojektit usein epäonnistuvat, koska johtajilla ei ole sellaisia mentaalisia malleja, jotka ymmärtäisivät epätietoisuutta ja organisaation vakavia uhkia. Päätöksenteossa korostuvat sellaiset mentaaliset mallit, jotka sisältävät yksilön näkemykset ulko- ja sisäsyntyisistä muuttujista, vaihtoehtoista ratkaisusta, päätöksenteon perusteista, ja päätöksen ennakoasenteista. Täten tärkeintä skenaariosuunnitteluprosessissa olisi korjata johtajien mentaalisia malleja, koska he ovat niitä, jotka päätöksiä tekevät. Skenaariosuunnitteluun tulisi täten ottaa mukaan monipuolisesti organisaation eri ryhmistä edustajia.

Kolmas vaihe on Mitroffin (1988, 19) mukaan kriisin hallinta ja vahinkojen rajaaminen. Koska kaikkia kriisejä ei voi mitenkään estää ennalta, niin vahinkojen rajaamismekanismin tulee olla testattu ja kunnossa. Vahinkojen rajaamismekanismeilla tarkoitetaan sitä, että niillä estetään vahinkojen leviämistä myös muihin yhtiön osiin. Wooten ja James (2008, 367) sisällyttävät tähän vaiheeseen päätöksenteon paineen alla, johon vaikuttavat paineen lisäksi negatiiviset tunteet kuten pelko ja ahdistus. Koska edellä mainitut asiat vaikuttavat johtajien kykyyn tehdä viisaita päätöksiä, niin tehokkaan kriisin hallinnan ydinosaamiseksi nousee täten kyky tehdä järkeviä päätöksiä nopeasti.

Roux-Dufort (2007, 109) mukaan yllättävän tapahtuman kuten 9/11 – terrori-iskun tapahtuttua tulee tunne, että aika pysähtyy, jolla tarkoitetaan, että normaalien tapahtumien kulku yhtäkkiä keskeytyy ja kaikki ei ole enää saman lailla kuin ennen. Tapahtuma jakaa selkeästi ajan ennen ja jälkeen tapahtuman. Tapahtuma osoittaa, ettei paluuta van-

haan enää ole. Kriisijohtamisessa alleviivataan erityistä ajan käsitystä. Tämä kiireen piirre erottaa sen organisaatiossa ennakoiduista, suunnitelmallisesti tehtävistä muutoksista, jotka voidaan toteuttaa hitaasti ja hallitusti kontrolloiden (Saarelma-Thiel 2009, 12). Roux-Dufort (2007, 109) korostaa, että taito toimia reaaliajassa ja välitön reagointi, kuten myös jo edellä mainittu ketteryys, ovat keskeisellä sijalla kriisijohtamisessa. Kriisitilanteessa kiire syntyy siitä, että skenaariot jotka paljastuvat, ovat peruuttamattomia. Tällöin tapahtumien kontrollin tunne voidaan palauttaa ainoastaan täsmällisen päätöksenteon ja toiminnan kautta. Tapahtuman tuottama aikapaine johtaa poikkeukselliseen toimintatilaan, jossa voivat auttaa poikkeukselliset kriisin työkalut kuten kriisiyksiköt, hätäsuunnitelmat, kriisiviestintäsuunnitelmat ja muut kriisin hallinnan työkalut. Wooten ja James (2008, 367) sisällyttävätkin kolmanteen vaiheeseen (Kuvio 7.) vielä viestinnän sekä riskien ottamisen. Coombs (1995, 469) kehottaa luomaan viestintästrategiat erilaisiin kriisityyppeihin. Niiden tehtävänä on säilyttää organisaation positiivinen imago tai korjata organisaation imagoa. Myös Fearn-Banks (2007, 15-16) korostaa, että tärkeintä kriisiviestinnässä on vaikuttaa julkisen mielipiteen muodostumisprosessiin, ja toimia apuna julkaisemalla ja viestimällä todisteita todistamaan, ettei vallalla oleva ”totuus” ole faktuaalinen tai ainakaan kokonaan faktuaalinen. Mutta jos organisaatio on syyllinen, niin silloin paras strategia on myöntää virheet ja pyytää anteeksi. Riskin ottamisella puolestaan viitataan siihen, että päättäjien tulisi ajatella luovemmin ja innovatiivisemmin, jotta löytäisivät vaihtoehtoisia vastatoimia kriisiin ja samalla tien ulos kriisistä (Wooten & James 2008, 369).

Kriisinhallinnan jälkeen alkaa palautuminen kriisistä, ja tässä vaiheessa Mitroff (1988, 19) korostaa, että organisaatiolla tulisi olla testatut lyhyen ja pitkän ajan palautumismekanismit. Kriisin keskellä on hyvin vaikeaa alkaa suunnittelemaan näitä mekanismeja, joten ne tulisi olla jo aikaisemmin testattu ja sen johdosta pitää tietää, miten tässä vaiheessa toimitaan. Wooten ja James (2008, 369) lisäävät tähän vaiheeseen organisaation sitkeyden edistämisen ja suoraselkäisen, rehellisen toiminnan. Kriisistä palautumisella tarkoitetaan yleisesti organisaation palauttamista ennen kriisiä vaiheeseen tai tilanteeseen, jossa toimitaan kuten ennenkin ”business as usual”. Kuten Roux-Dufort (2007, 109) aikaisemmin totesi, paluuta ei ole takaisin. Tähän Wooten ja James (2008, 369) viittaavat myös sillä, että johtajilla, joilla on kriisin jälkivaiheen visio, niin vievät organisaation parempaan tilaan, kuin missä se on ollut aikaisemmin ennen kriisiä. Jotta täl-

laiseen lopputulokseen päästään, niin sitä kutsutaan sitkeydeksi. Sutcliffe & Vogus (2003, 2-3) määrittelevät sitkeyden positiivisen mukautumisen ylläpidoksi haasteellisten olosuhteiden aikana. He jatkavat määrittelyä niin, että se on yksilön tai organisaation piirre tai kapasiteetti tai vielä tarkemmin a) kyky niellä kuormitus, ja säilyttää (tai parantaa) toimintaa huolimatta vastoinkäymisten olemassaolosta (sisäiset vastoinkäymiset ovat esimerkiksi nopeat muutokset, surkea johtajuus ja toimintakyky ja ulkoiset vastoinkäymiset ovat esimerkiksi kasvava kilpailu ja sidosryhmien vaatimukset) tai b) kyky palautua tai kimmota takaisin odottamattomista tapahtumista. Jos sidosryhmät ovat pettyneet organisaatioon tai mahdollisesti jopa kokevat sen pettäneen heidät, niin johtajien on tärkeintä rehellisellä, suoraselkällä toiminnalla yrittää rakentaa uudelleen heidän luottamusta (Wooten & James 2008, 370).

Viimeinen vaihe on kriisistä oppiminen ja toimien uudelleen arviointi (Mitroff 1998, 19). Wooten ja James (2008, 371) ja Flink työryhmineen (2007, 174) sanovat, että useimmat johtajat lopettavat toimenpiteet palautumisvaiheeseen, vaikka nyt olisi tärkeintä ottaa opiksi kriisistä ja näin välttää niitä tehokkaammin jatkossa. Kovoora-Misra ja Nathan (2000) mukaan tehokas kriisistä oppiminen tapahtuu vähentämällä defensiivisyyttä, maksimoimalla avoimuutta oppimiseen ja unohtamisen sallimisella. Defensiivisyys estää avoimuutta ja vaikuttaa negatiivisesti kerätyn informaation laatuun. Tätä johtajien tulisi kytkeä pois esimerkiksi esimerkillä johtamisella, luottamuksellisen ilmapiirin luomisella, syyttelyn välttämällä, ja kriisistä syntyvään opetukseen keskittymällä. Johtaminen esimerkillä tarkoittaa sitä, että näytetään, mitä tarkoittaa olla avoin. Johtajan tulisi astua esiin ja kriisin tyypistä riippuen esimerkiksi pyytää julkisesti anteeksi ja kertoa, miten organisaatiossa jatkossa toimitaan. Kriisin aikana työntekijät tarvitsevat esimerkkiä, jotta voivat ymmärtää, miten heidän tulisi käyttäytyä. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää, koska kun työntekijät siirtyvät defensiivisyydestä avoimuuteen, niin heillä täytyy olla tunne, että he voivat luottaa johtoon. Luottamuksen rakentamisessa on myös ratkaisevaa se, oliko luottamusta ennen kriisiä. Silloin kun kyse on työntekijän epäasiallisesta käytöksestä, joka on voinut vaikuttaa kriisiin tai on syntynyt huonosta kriisiin vastaamisesta, niin johtajan on puututtava siihen. Tällöin voidaan joutua jopa erottamaan henkilö, jonka käytös on aiheuttanut vakavia seurauksia. Mutta pääsääntöisesti tulisi välttää syyttelyä, ja kannustaa kriisistä oppimiseen. Myös Wooten ja James (2008, 371) näkevät, että reflektointi ja oppiminen kriisistä edistävät innovatiivista ja

luovaa ongelmanratkaisua. Jotta avoimuutta oppimiseen ja sen säilyttämiseen voidaan luoda, tarvitaan ulkoisten sidosryhmien sitoutumista, monitoiminnallisen tutkijatiimin perustamista, oppimisesta palkitsemista, ja tarpeellisten muutoksien tekemistä. Ulkoisilla sidosryhmillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi konsultteja, joiden tehtävänä on tuoda useita uusia näkökulmia tilanteeseen. Kuten ulkoiset sidosryhmät tuovat tilanteen tulkintaan omat taustansa, niin myös tuovat monitoiminnalliset tiimitkin, jotka osaavat tulkita organisaation heikkouksia ja vahvuuksia organisaation eri ulottuvuuksista. Rehellisyydestä, avoimuudesta ja oppimisesta tunnustaminen ja palkitseminen ovat tärkeää, kun taas kiellettyä on syyttely, syyn vierittäminen, piiloutuminen ja salailu. Viimeiseksi tulee tuoda ilmi tehdyt organisaatiomuutokset, jotka ovat oppimisesta syntyneet. Kun muutoksia oikeasti tehdään, niin se motivoi työntekijöitä olemaan avoimia ja oppimaan lisää. (Kovoor-Misra & Nathan 2000)

Pearson ja Clair (Boin 2008, 3) toteavat, että tehokkaan kriisijohtamisen tunnusmerkit täyttyvät, kun toiminnot on ylläpidetty tai aloitettu uudelleen, organisatoriset ja ulkoisten sidosryhmien tappiot on minimoitu, ja oppimista tapahtuu niin, että opit on siirretty tulevaisuuden tapahtumiin. Mitroff (1988, 20) sanoo, ettei reaktiivinen organisaatio valmistaudu tarpeeksi esimerkiksi älykkäällä koulutuksella, jossa käydään kriisitilanteita lävitse. Valmistautumista vaaditaan myös emotionaalisella tasolla, mikä myös usein reaktiiviselta organisaatiolta puuttuu. Tämän johdosta organisaatiot joutuvat usein puolaan.

Alpaslan työryhmän (2009,40) mukaan (Taulukko 1.) kriisijohtamisen käyttäytymistä voidaan tyypitellä valmisteluvaiheessa ja kriisiin vastaamisen vaiheissa neljän eri käyttäytymispiirteen avulla. Reaktiivinen asenne valmisteluvaiheessa voi sisältää kieltämisen mahdollisen kriisin olemassa olosta tai potentiaalisten vaikutusten vaikutuksesta organisaatioon ja sen sidosryhmiin. Sama asenne puolestaan kriisin vastatoimivaiheessa voi sisältää vastuun kieltämisen kriisin vaikutuksista uhreille. Reaktiivisen ääripää on proaktiivinen käyttäytyminen, jossa valmisteluvaiheessa luodaan luottamukseen perustuvaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa sekä sisällytetään valmisteluun kaikki sidosryhmät, joita organisaation päätökset ja toimenpiteet voivat vahingoittaa. Kriisin vastatoimivaiheessa proaktiivinen käyttäytyminen ennakoii mahdollisten ketjureaktioiden syntymistä ja etsii pahimman esille ensimmäisenä ennen kuin media saa sen selville.

TAULUKKO 2. Käyttäytyminen kriisijohtamisessa kriisin valmistelu – ja vastatoimivaiheissa mukaillen Alpaslanin työryhmää (2009, 40)

Käyttäytyminen kriisijohtamisessa	Valmisteluvaihe	Vastatoimivaihe
Reaktiivinen	Tiettyjen kriisin mahdollisuuksien kieltäminen	Kiellä kaikki vastuut kriisistä ja sen vaikutukset sidosryhmiin
	Kiellä potentiaaliset kriisin vaikutukset yhtiöön ja sen sidosryhmiin	Ole yhteistyökyvytön, kätke totuus, sulje kaikenlainen kommunikatio
Puolustava	Esitä kustannushyötyanalyysija, ja valmistaudu vain sellaisiin kriiseihin, joilla odotettavissa korkea kustannusvaikutus yhtiöön	Myönnä jonkunlainen vastuu kriisistä, mutta vain taistellen
	Sisällytä kriisin valmisteluihin vain sellaiset sidosryhmät, joilla on lain mandaatti	Suostu, kun pakotetaan, ja tee vain se, mihin on lain mandaatti
Mukauttava	Hyväksy kriisin mahdollisuus ja sen vaikutukset sekä yhtiöön että laajasti eri sidosryhmiin	Hyväksy vastuu kriisistä
	Sisällytä kriisin valmisteluihin laajempi joukko sidosryhmiä kuin vain se joukko, joille on lain mandaatti	Vapaaehtoisesti huolehdi uhrien tarpeista, ja kerro totuus, kuten se näyttäytyy itsellesi
Proaktiivinen	Kehitä suhteiden perustaan keskinäinen luottamus ja yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa	Ennakoi. Kriisi voi laukaista muiden kriisien ketjureaktion
	Yritä sisällyttää kriisin valmisteluihin kaikki sidosryhmät, joita organisaation päätökset ja toimet voivat vahingoittaa	Etsi pahin esille ajoissa ennen kuin media kaivaa sen esiin

3.3.2 Kriisijohtamisen lopputulemia

Kriisijohtamisen lopputulemia voidaan tarkastella taulukon 3 mukaan, jossa lopputulemat ovat jaettu epäonnistuneisiin, välimaaston ja onnistuneisiin lopputulemiin. Pearson ja Clairin (Boin 2008, 12-13) mukaan kriisijohtamista ovat tämän mukaan olleet varoitussignaalien havaitseminen, tapahtuman rajaaminen, toiminnan jatkaminen, oppiminen, maineen johtaminen, resurssien saaminen ja päätöksien tekeminen. Lopputulemiin vaikuttavat 1) ryhmän versus yksilöiden toimet 2) sidosryhmäyhteistyö ja sen koordinointi 3) informaation disseminaatio eli leviäminen ja 4) organisaation ja sen toimialojen näkyvyys. Seeckin työryhmä (2008, 23) lisää, että lopputulemat riippuvat myös varautumissuunnitelmien käyttöön otosta, kriisin laukaisevasta tapahtumasta, kriisin aikaan saamista yhteisöllisistä ja yksilötason reaktioista sekä kriisinhoitoon liittyvistä suunnitelluista ja ad hoc –toimista. Käsitellään seuraavaksi tarkemmin Pearsonin ja Clairin (Boin 2008, 12-13) neljää jaottelua Seeckin työryhmän (2008, 24) mukaan:

1. Ryhmän versus yksilöiden toimet

Tehokas ryhmätyöskentely synnyttää laajempia ja syvempiä lopputuloksia kuin yksittäisen henkilön työskentely. Tämä johtuu siitä, että ryhmässä rasitus kriisin päätöksenteosta ja hoitamisesta on jakaantunut kollektiivisesti. Ryhmän jäsenet myös tuovat omat taustansa eli osaamisensa asian tarkasteluun ja tuottavat näin synergiaa työpanoksiin sekä mahdollistavat pääsyn keskeisiin henkilöstö- ja muihin resursseihin. Luvussa 3.3.1 on esimerkki tällaisista ryhmistä eli monitoiminnallisista tiimeistä.

2. Sidosryhmäyhteistyö ja sen koordinointi

Kuten taulukossa 1 mainitaan, niin sidosryhmät olisi hyvä ottaa mukaan yhteistyöhön ja päätöksien tekemiseen jo valmisteluvaiheessa. Tällä toimella pyritään myös ennustamaan näiden vuorovaikutussuhteiden luonnetta kriisin aikana, joka saattaa myös auttaa rajoittamaan kriisin leviämistä, jatkaa normaalitoimintoja ja oppia kriisistä. Kriisin aikana ei ole aikaa alkaa luomaan suhteita sidosryhmien kanssa ja sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, kuinka keskeiset sidosryhmät reagoivat kriisiin sekä mitä resursseja ja tietoa sidosryhmillä voi olla tarjota kriisin hoitamiseksi ja kuinka kriisi vaikuttaa sidosryhmiin.

3. Informaation disseminaatio eli leviäminen

Kriisiviestintä on kriisin keskiössä, koska sillä pyritään täyttämään informaatiotyhjiöt, jotka muuten täyttyisivät huhuista ja vahvistaisivat kokemusta uhasta. Kriittisen infor-

maation jakaminen keskeisille sidosryhmille täytyy tapahtua ennakkoon suunniteltujen viestintäsuunnitelmien avulla. Yksilön turvallisuuden tunne jälleenrakennetaan informaation jakamisella, mikä sisältää tiedot kriisin syistä, seurauksista ja selviytymisstrategioista.

4. Organisaation ja toimialan näkyvyys

Media tulkitsee kriisiä, ja se suodattaa ja kehystävää tietoa omasta perspektiivistään. Hyvät yhteistyösuhteet joukkoviestimiin kriisiä ennen ja kriisin aikana on keskeinen tekijä. On tärkeää olla yhteisön suosiossa jo ennen kriisiä, koska silloin media antaa organisaatiolle kriisin aikana enemmän toimintavapautta pyrkimyksissään johtaa kriisiä. Sellainen organisaatio, joka on ollut yhteisön epäsuosiossa jo ennen kriisiä, joutuu usein tarkemman arvostelun kohteeksi.

TAULUKKO 3. Esimerkkejä kriisijohtamisen onnistuneista ja epäonnistuneista lopputulemista mukaillen Pearson & Clair (Boin 2008, 13)

Kriisijohtamisen piirre	Epäonnistuneet lopputulemat	Välimaaston lopputulemat	Onnistuneet lopputulemat
1. Varoitussignaalien havaitseminen	Signaalit uhkaavasta kriisistä ohitetaan Organisaatio yllätehtään täysin varautumattomana	Signaalit potentiaalisesta kriisistä saavat organisaation valmiustilaan	Signaalit ovat havaittu ajoissa, joten asianmukaiset vastatoimet tulevat voimaan
2. Tapahtuman rajaaminen	Kriisi leviää organisaation ulkopuolelle Ulkoiset sidosryhmät tulevat negatiivisesti osallisiksi	Vahinko organisaation ulkopuolisille on vähäinen	Merkittävimmät vaikutukset rajoittuvat organisaatioon Ei koidu vahinkoa tai kuolemantapauksia sidosryhmälle
3. Toiminnan jatkuminen	Kaikki organisaation toiminnot suljetaan Seisonta-aika on menetetty, kun toimintoja jälleen ylösajetaan	Toiminta-alueet, joihin kriisi eniten vaikuttanut, suljetaan tilapäisesti Toiminnallinen seisonta-aika on minimaalinen ja vaikutukset palveluihin/ tuotteisiin vähäiset	Toiminta jatkuu normaalisti kriisin aikana ja sen jälkeen Ei ole mitään tuote- tai palvelumeenetyksiä

4. Vaikutukset oppimiseen	Oppimista ei tapahdu Organisaatio tekee samat virheet vastaavien tilanteiden tapautuessa	Oppimista tapahtuu, mutta se on hajanaista	Organisaatio muuttaa kriisin seurauksena toimintamallejaan Opittua hyödynnetään tulevaisuuden tilanteissa
5. Vaikutukset maineeseen	Organisaatio kärsii pitkäaikaisista negatiivisista jälkiseurauksista Toimialan maine kärsii organisaation kriisistä Tehottoman kriisijohdamisen vuoksi yhteisö näkee organisaation petturina tai viholisena	Negatiiviset vaikutukset on nopeasti käsitelty Yhteisö näkee virheet kriisijohdamisen yksityiskohdissa, mutta jatkaa palvelujen käyttämistä normaalisti	Organisaation imago paranee tehokkaan kriisijohtamisen vuoksi Organisaatio nähdään sankarina, huolehtivaisena, välittävänä ja olosuhteiden uhrina
6. Resurssien saatavuus	Organisaatio kompuroi ja elintärkeät kriisiä hoitavat resurssit puuttuvat	Organisaatio kompuroi ja haalii kasaan omaa ja muiden antamaa ad hoc -tukea	Organisaation ja ulkoisten sidosryhmien resurssit ovat valmiina ja saatavilla vastatoimiin
7. Päätöksenteko	Hidasta päätöksentekoa, koska on sisäisiä konflikteja ja organisaatiofantasioita	Hidasta päätöksentekoa, koska on organisaation ulkopuolisia jännitteitä	Laajat todisteet ajallaan ja täsmälliset päätökset Päätöksenteko perustuu faktoihin

Kun keskitytään kriisin prosessuaalisessa lähestymistavassa ajanjaksoon ennen kriisiä eli ajanjaksoon ennen laukaisevaa tapahtumaa, niin voidaan tunnistaa kriisin synnyn vastuusta joitakin osia. Tapahtumakeskeinen lähestymistapa on taipuvainen näkemään kriisitilanteen niin, että tapahtumat ovat kontrollin ulottumattomissa ja tämä lähestymistapa kulkee käsi kädessä kohtalonuskon ja uhriutumisen kanssa. Tätä korostaa esimerkiksi keskisuuren yrityksen johtajan menehtymisestä, mikä kuvaa jännitystä kuolemantapauksen ja vastuun välillä. Kuolema johti useisiin kriiseihin, joiden alussa merkittävin kriisi oli luonnollisesti johtajan menehtyminen. Työntekijät joutuivat näkemään työ-

paikkansa menevän konkurssiin potentiaalisten seuraajien ja ostajien puutteesta johtuen. Näin työntekijät kokivat olevansa ensisijaisesti uhreja tämän onnettoman tapahtuman johdosta. Sovellettaessa tähän prosessuaalista lähestymistapaa, niin nähdään, että omistajan kuolema vain kiihdytti jo olemassa ollutta dynamiikkaa. Syvässä diagnoosissa selvisi, että yhtiö oli hyvin omistajakeskeinen ja täysin riippuvainen johtajasta. Toiminnan keskittäminen johtajalle mahdollisti yhtiön säilymisen hengissä ja kehittymisen, mutta se myös tuotti useita toimintahäiriöitä ja haavoittuvuuksia kuten tukkeutumia, hitautta, liiallista käskyvaltaa, arvokkaiden työntekijöiden pois lähtemistä, konflikteja, ja ennen kaikkea taitojen ja tiedon levittämisen esteitä. Tässä kontekstissa johtajan kuolema ei ollut se kriisi, vaan edellä mainitut elementit, jotka esiintyivät jo aikaisemmin, ja jotka lopulta romahduttivat yhtiön. (Roux-Dufort 2007, 112.)

Edellisen kappaleen johtajan menehtymisen esimerkissä kriisin pohjan rakensi itse ylläpidetty riippuvuussysteemi, ja sen johdosta kuolemasta syntyi dramaattiset seuraukset. Tapahtumakeskeisen lähestymistavan uhriutumisen prosessi johtaa etsimään syntipukkeja tai syytellään kriisin vastuusta useita eri tekijöitä. Niin kauan kuin henkilöt itse ylläpitävät kohtalonuskon asennetta tai näkevät itsensä uhreina, niin he eivät kykene näkemään heidän omaa vastuutaan, ja siten heidän toiminnalle jää hyvin vähän merkitystä. Huonoin malli tällä lähestymistavalla olisi löytää menehtyneen johtajan tilalle uusi johtaja, joka pelastaisi yhtiön ja ottaisi samanlaisen aseman itselleen kuin edellisellä johtajalla oli. Esimerkin yhtiössä on kahta jatkuvaa yhteisprosessia, joista ensimmäisessä on prosessi toimintahäiriöiden ja heikkouksien kasautumasta, joka luo kaikille sopivan riippuvuuden muodon. Toisessa prosessissa on jatkuvasti lisääntyvä välinpitämättömyys tai tietämättömyys vallitsevista heikkouksista. Nämä johtavat lisääntyvään sokeutumiseen itse ylläpidetylle riippuvuussysteemille, joka mahdollistaa kieltämisen ja johtajan kohtalon syyttämisen. Prosessuaalinen lähestymistapa puolestaan mahdollistaa uudelleen orientoitumisen kriisijohtamiseen, joka kannustaa kaikkia tunnistamaan oman vastuunsa ja täten antaa enemmän vastuuta hoitaa tapahtumia. (Roux-Dufort 2007, 112.)

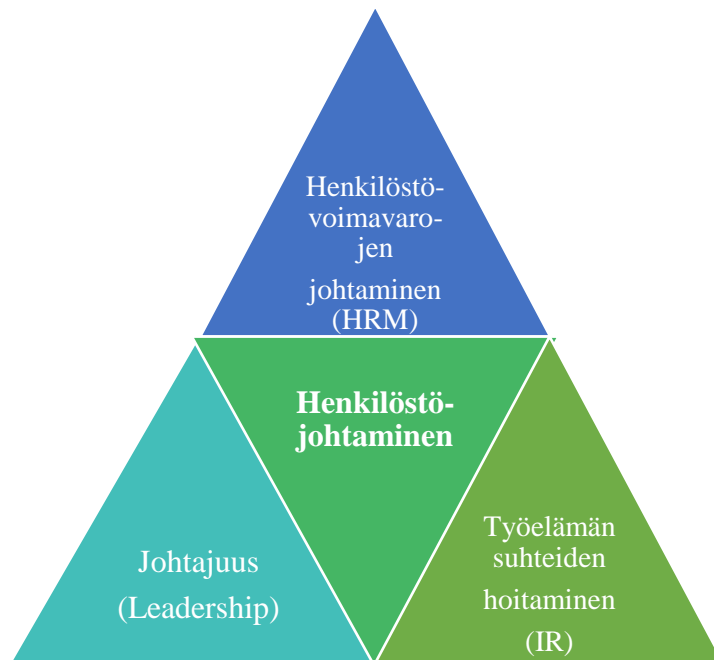
3.4 HRM kriisijohtamisessa

3.4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM)

Henkilöstöjohtamisen päätehtävänä on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, jonka määrä ja osaaminen ovat riittävää. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan myös henkilöstön hyvinvoinnista ja sitoutumisesta eli koko organisaation henkisestä pääomasta. (Viitala 2007, 20.) Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu seuraaviin kolmeen pääalueisiin (Viitala 2002, 12), mutta käytännön johtamistyössä nämä alueet sekoittuvat toisiinsa, eikä niitä aina voida selvärajaisesti erottaa (Viitala 2007, 20):

Johtajuus	-Leadership
Työelämän suhteiden hoitaminen	-Industrial Relations (IR)
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	-Human Resource Management (HRM) (Viitala 2002, 12.)

Tämä sama jaottelu on havainnollistettu kuviossa 8.



KUVIO 8. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Viitala 2002, 12)

Johtajuus merkitsee henkilöstöjohtamisessa muun muassa johtajien ja esimiesten toteuttamia käytännön toimenpiteitä, kuten henkilöstön valitsemista, palkitsemista, ohjaamista, irtisanomista, motivointia ja kannustamista (Viitala 2007, 20). Sillä tarkoitetaan myös johtajuuden inhimillistä ulottuvuutta, jossa asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä (Viitala 2002, 14). Puolestaan työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työnantajien ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitoa esimerkiksi työehtosopimusten määräysten hallintaa ja noudattamista, yhteistoimintaa ja konfliktien ratkaisemista (Viitala 2007, 20). Vakkalan (2012, 66) mukaan tällä viitataan perinteiseen henkilöstöhallintoon. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa ihmiset nähdään voimavarana, jotka kykenevät ottamaan hyödyn irti erilaisista resursseista. Se käsittää kaikki toiminnot, jotka tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtamisen katsotaan käsittävän kaikki edellä mainitut henkilöstöjohtamisen funktiot. Guest (1987, 507) erottelee perinteisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstövoimavarojen johtamisen taulukon 4 mukaan.

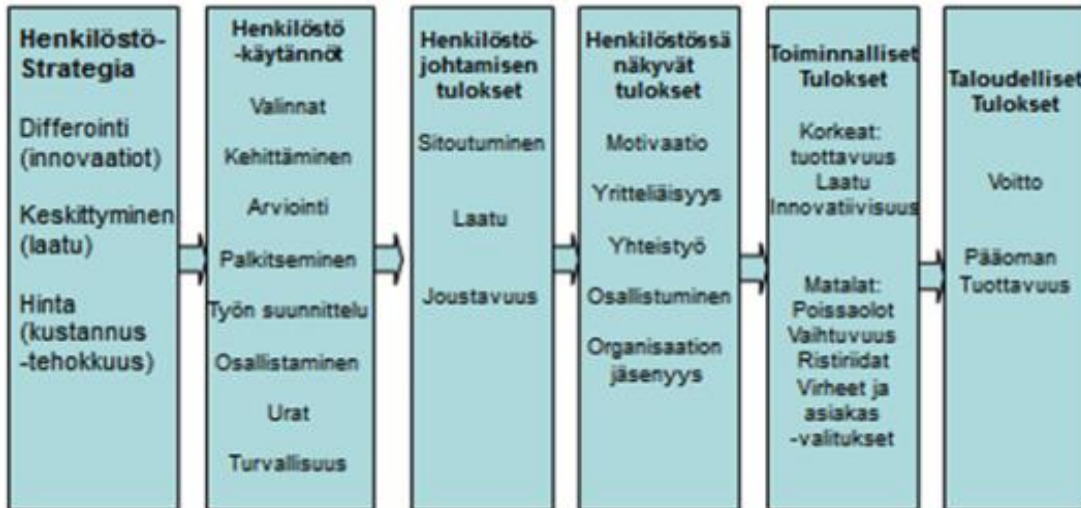
TAULUKKO 4. Stereotyyppinen jaottelu perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä mukaillen Guest (1987, 507.)

	Perinteinen henkilöstöjohtaminen (personnel management)	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Aika ja suunnitteluperspektiivi	Lyhyt aikaväli: reaktiivinen, ad hoc, marginaalinen	Pitkä aikaväli: proaktiivinen, strateginen, integroitu
Psykologinen sopimus	Sääntöjen noudattaminen	Sitoutuminen
Kontrollointi	Ulkoinen kontrolli	Itsekontrolli
Työsuhteet ja sopimukset	Pluralistinen: kollektiivinen, matala luottamus	Yhtenäinen: yksilöllinen, korkea luottamus
Preferoitu rakenne / järjestelmät	Byrokraattinen, mekanistinen: keskitetty, muodolliset roolit	Orgaaninen: kehittyvä, joustavat roolit
Henkilöstöjohtaminen	Asiantuntijapohjainen, keskitetty	Pitkälti integroitu linjajohdolle
Arviointikriteeri	Kustannusten minimointi	Voimavarojen maksimaalinen hyödyntäminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisesta on lukuisia malleja. Tässä esitetään henkilöstövoimavarojen johtamista strategiasta käsin kolmen eri mallien mukaan. Viitalan (2007, 21) sanoo siteeratessa Bratton & Goldia (1999), että henkilöstövoimavarojen johtamisen

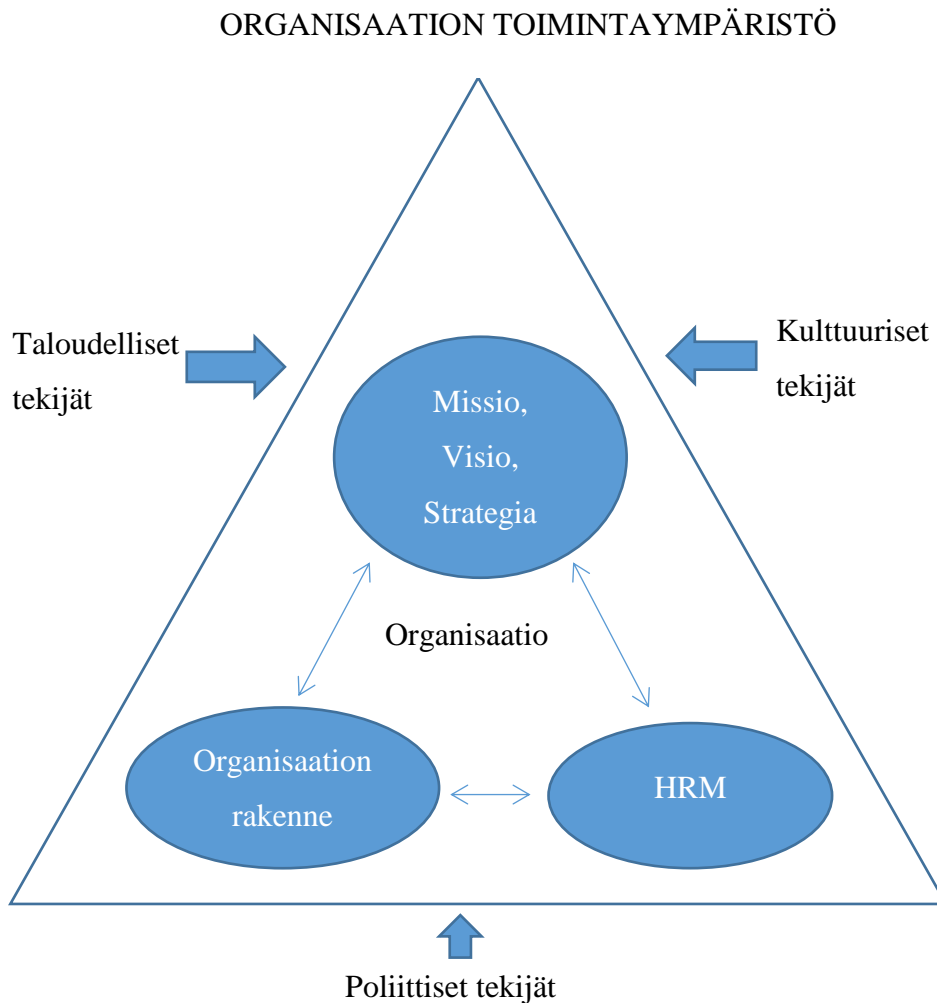
katsotaan olevan se osa johtamisprosessista, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa, ja jolla on suoraviivainen yhteys tuloksellisuuteen. Henkilöstövoimavarojen strategisuus on viime aikoina vahvistunut (Vakkala 2012, 67), minkä johdosta henkilöstövoimavarojen johtamisessa painottuu ennakoiva, pitkän tähtäyksen toimintatapa, jossa osallistuminen on vuorovaikutteista ja jatkuvaa (Aaltonen ym. 2004, 82). Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management SHRM) on sitä, jossa henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja hallinta yhdistyvät tiiviiksi osaksi organisaation kokonaisstrategiaa (Vakkala 2012, 67; Viitala 2007, 59; esim. Boxall ym. 2007; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984; Mabey, Salaman & Storey 2000; Sädevirta 2004). Monissa organisaatioissa henkilöstövoimavarat ovat se lähtökohta, jonka mukaan strategisia valintoja voidaan tehdä. Kuten kuviot 9 ja 10 osoittavat, liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Viitala 2007, 59.)

Uotila Timo-Pekka ja Viitala Riitta (Viitala & Järnlström 2014, 60) viittaavat Guestin (1989; 1997) luomaan malliin (Kuvio 9.), jonka mukaan yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstökäytäntöjen varassa voidaan parantaa yksilöiden ja organisaation suoituksia. He jatkavat, että henkilöstökäytäntöjen esimerkiksi rekrytoinnin, kehittämisen, arvioinnin, palkitsemisen ja osallistamisen tulee olla sopusoinnussa keskenään. Tämän tarkoituksena on saada henkilöstö sitoutumaan tavoitteisiin, yltämään hyviin suorituksiin ja tarjoamaan joustoja muuttuvissa tilanteissa. Yksilössä puolestaan onnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen näkyy kasvaneessa motivaatiossa, yhteistyöhaluna ja –kykynä, osallistumisena ja haluna sitoutua organisaatioon. Lopputuloksessa onnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen näkyy organisaation hyvänä tuottavuutena, korkeana laatuna ja luovuutena sekä innovatiivisuutena. Henkilöstövoimavarojen johtamisen epäonnistuminen tarkoittaa poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutena, konflikteja, virheitä ja asiakasreklamaatioita, joilla on suora kytkös organisaation kannattavuuteen.



KUVIO 9. Guestin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Guest 1989, 1997; ks. Viitala 2007, 27)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteensopivuutta kuvaa myös Fombrun, Tichy ja Devannan (1984, 120) malli (Kuvio 10.), jossa keskeisenä pidetään sitä, että henkilöstö-strategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa ja mahdollisimman pitkälle so-pusoinnussa sisäisten ja ulkoisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Organisaation rakenteen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen on tuettava mission, vision ja strategi-an toteutumista, ja kun nämä ovat keskenään linjassa, niin ne sopeutetaan organisaation ulkoisiin tekijöihin, joita ovat taloudelliset, poliittiset ja kulttuuriset tekijät. (Viitala 2007, 62–63).



KUVIO 10. Yhteensopivuusmalli mukaillen Fombrun, Tichy ja Devanna (1984, 120.)

Kolmas strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen viittaava malli on Ulrichin (2007, 47) henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli (Kuvio 11.). Sen tarkoituksena on esittää, kuinka tärkeää on ensin määritellä toiminnan tavoitteet ja vasta sen jälkeen voidaan määritellä roolit ja tehtävät, jotka tuottavat tuloksia ja lisäarvoa organisaatiolle. Tätä tavoitteiden asettamista kuvastaa pitkän tähtäimen strateginen painopiste, jossa strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoite on strategian toteuttaminen. Siinä strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta organisaation strategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi. Muutoksen ja uudistuksen johtamisen tavoite on uudistuneen organisaation luominen. Muutoskykyiset henkilöstöammattilaiset toimivat muutoksen edistäjinä, joiden tehtävänä on muun muassa ongelmien tunnistaminen ja nimeäminen, luottamuksellisten suhteiden rakentaminen, ongelmien ratkaiseminen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen. (Ulrich 2007, 46–54.)



KUVIO 11. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation kehittämisessä mukaillen Ulrich (2007, 47.)

Edellä esitetyissä malleissa on muutamia keskeisiä teemoja, jotka leikkaavat perinteisiä mallinnuksia. Vakkala (2012, 70) on havainnoinut, että HRM –ajattelussa ainakin sitoutuminen, osallisuus ja palkitseminen ovat sekä johtamisen keinoja, että onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutuksia. Seuraavassa alaluvussa esitetään HRM:n klassikkokoulukuntien Harvardin ja Michiganin henkilöstövoimavarojen johtamisen mallit, joita kutsutaan myös kovaksi ja pehmeäksi henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Näissä malleissa esiintyy HRM:n kahdenlaista vastakkaista toimintaa esimerkiksi henkilöstön kontrollointia ja sitouttamista (Guest 2007, 130).

3.4.2 Kova ja pehmeä HRM

Luoma Mikon (Viitala & Järnlström 2014, 77) mukaan Michiganin koulukuntaan kuuluvat tutkijat Fombrun, Tichy ja Devanna jakoivat henkilöstövoimavarojen johtamisen neljään osa-alueeseen valintaan, arviointiin, palkitsemiseen ja kehittämiseen. Heidän mukaan nämä neljä aluetta ovat kytköksissä toisiinsa ja henkilöstöjohtoon kaikki operatiivinen toiminta kohdistuu näihin. Edellä on kuvattu yhteensopivuusmalli (Kuvio 10.), joka kuvastaa HR –strategian tiukkaa istuvuutta liiketoimintastrategiaan. Tätä mallia

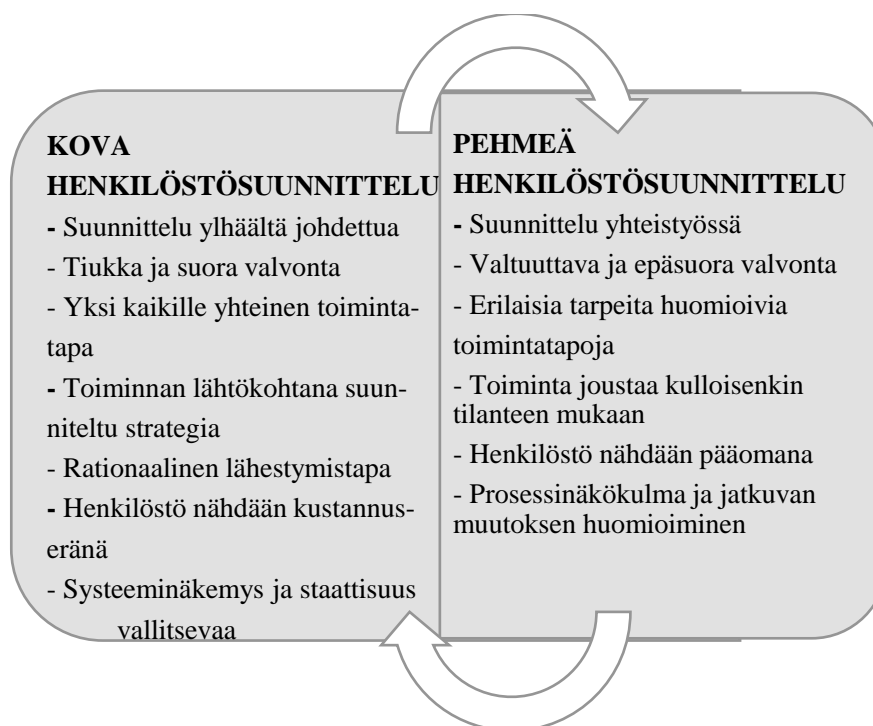
kutsutaan myös kovaksi HRM:ksi. Sen katsotaan korostavan johdon vaikutusta henkilöstön toimintaa ohjaaviin järjestelmiin. Siinä työntekijöitä tulospalkkauksen avulla kannustetaan optimaaliseen tulokseen osakkeenomistajien näkökulmasta (Boselie 2009, 463). Harvardin mallia puolestaan kehittivät tutkijat Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills ja Walton (1984), jota Luoma Mikon (Viitala & Järnlström 2014, 77) mukaan kutsutaan pehmeäksi HRM:ksi. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisen mallissa henkilöstöä motivoidaan, osaamista kehitetään ja sitoutetaan. Vain osaavien, motivoituneiden ja sitoutuneiden ihmisten ajatellaan tuovan organisaatiolle kilpailuetua. (Viitala & Järnlström 2014, 4.) Legge (1995) kutsuu Harvardin mallia inhimillisen kehittymisen malliksi, joka keskittyy organisaation kehittämiseen joka puolelta, ja täten kannustaa ja ohjaa johtajien käytöstä ihmisten johtamisessa. Tämä lähestymistapa myös hyväksyy useat tavoitteet, joilla on pitkän ajan vaikutukset yksilöiden hyvinvointiin, organisaation tehokkuuteen ja koko yhteisön hyvinvointiin. (Boselie 2009, 463.)

Truss myös työryhmineen (1997, 53) jakaa henkilöstövoimavarojen johtamisen kovaan ”hard” ja pehmeään ”soft” henkilöstövoimavarajohtamiseen. Truss työryhmän (1997, 53; Viitala & Järnlström 2014, 4) mukaan kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen malli perustuu tiukkaan strategiseen kontrolliin, jossa henkilöstö on resurssi ja kuluerä, ja jonka kustannustehokkuutta maksimoidaan ja kontrolloidaan. Viitala työryhmineen (Viitala & Järnlström 2014, 4) kertoo, että kova henkilöstöjohtaminen korostuu erityisesti silloin, kun yrityksissä on taloudellisesti tiukkaa. Pehmeä henkilöstövoimavarajohtamisen malli tarkoittaa sitouttamisen kautta tapahtuvaa kontrollia, jossa korostuu henkilöstön inhimillinen luonne ja arvo organisaation pääomana (Truss ym. 1997, 53; Viitala & Järnlström 2014, 3-4).

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen siis painottaa henkilöstön tiukkaa integroimista organisaation linjauksiin, systeemeihin ja liiketoiminnan strategisiin aktiviteetteihin. Henkilöstö on formaalin työvoimasuunnittelun kohde ja tuotannon osatekijä. (Legge 1995, 66.) Kova malli korostaa henkilöstön määrällistä, strategista ja rationaalista johtamista tavalla, millä johdettaisiin mitä tahansa yrityksen taloudellista tekijää (Storey 1987, 6). Puolestaan pehmeä kehityksellinen inhimillinen malli näkee työntekijät proaktiivisena panoksena tuottavaan prosessiin. Kovassa mallissa heidät nähtiin vain passiivisina tekijöinä. Pehmeässä mallissa työntekijät ovat kykeneviä kehittymään, ovat luotet-

tavia, ja heidän osallistuminen tuottaa organisaatiossa yhteistoimintaa. Storeyn (1987, 6) mukaan sitoutumista syntyy kommunikaation, motivaation ja johtajuuden kautta.

Viitalan (2007, 50–51) mukaan henkilöstösuunnittelu on yksi keskeinen osa henkilöstövoimavarojen johtamista, jolla varmistetaan, että organisaatiolla on myös tulevaisuudessa tarpeeksi työntekijöitä, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin pystyä antamaan hyvän työ- ja kehittämispanoksensa organisaation toimintaan. Henkilöstösuunnittelu oli yleistyessään 1960 – ja 1970 –luvulla aluksi määrällistä suunnittelua ja siinä pyrittiin rationalisoimaan henkilöstön käyttöä ennen kaikkea laskennallisilla menetelmin. Tätä kutsutaan rationaaliseksi lähestymistavaksi. Tänä päivänä sitä kuvastaa strategisuus, kun henkilöstösuunnitelma johdetaan strategiasta ja suunnittelussa edetään loogisesti kohti henkilöstöä koskevia yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Mutta henkilöstösuunnittelussa on myös toinen puoli, joka on niin sanotusti pehmeämpi puoli, jossa korostuu laadulliset tekijät, kuten osaamistarpeiden ennakointi. Kuviossa 12 kuvataan henkilöstösuunnittelun jakoa kovaan, rationaaliseen ja pehmeään henkilöstösuunnitteluun.



KUVIO 12. Pehmeä ja kova henkilöstösuunnittelu (Leopold 2002, 27.)

Henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuus (duaalisuus) aiheuttaa HR- rooleissa jännitteitä ja epäselvyyksiä, mikä johtuu perinteisten hallinnollisten ja ihmislähtöisten roolien, ja strategisten ja liiketoimintalähtöisten roolien taistelusta (Viitala & Järnlström 2014, 6). Epävakaassa toimintaympäristössä henkilöstövoimavarojen johtaminen joutuu yhä useammin tilanteisiin, joissa on tasapainoiltava jopa vastakkaisten tavoitteiden ja vaikutusten keskellä (Boselie ym. 2009). Vakkala (2012, 70) jakaa tämän saman kaksijakoisuuden management- leadership –jaotteluun. Leadershipin tarkoituksena on houkuttelevan vision luominen tulevaisuudesta, jolloin työntekijöiltä toivotaan pitkäkestoista sitoutumista visioon (Vakkala 2012, 71; Viitala & Järnlström 2014, 6; ks. Kotter 1996, 22). Management puolestaan keskittyy organisoimaan tehtävät vision suuntaisesti, jossa tehtäviä saattavat olla palkkamenojen karsiminen, suorituksen johtamisen tehostaminen budjetoinnilla, organisoinnilla ja valvonnalla (Kotter 1996, 22; Vakkala 2012, 71; Viitala & Järnlström 2014, 6). Sekä Vakkala (2012, 71) että Viitala ja Järnlström (2014, 6) toteavat, että tulevaisuuteen suuntautuvaa johtajuutta (leadership) tarvitaan eettisesti hyväksyttävien ja pitkällä aikavälillä tuloksellisten henkilöstöratkaisujen edistäjänä.

Järnlström ja Luoma (Viitala & Järnlström 2014, 57) tutkivat henkilöstövoimavarojen johtamisen duaalisuutta ja heidän analysoimat tulokset osoittavat, että lähivuosina painottuvat henkilöstöjohtamisen pehmeät vaikutukset esimerkiksi työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Myös strategisuus ei ole enää pelkkää retoriikkaa, vaan se näytetään tuloksista hyvin havaittavana henkilöstöjohtamisen muotona. Tuloksista tuli myös ilmi, että henkilöstöjohtamisen vaikutuksista vastaajat korostivat enemmän henkilöstöjohtamisen pehmeitä kuin kovia vaikutuksia. Järnlström Maria ja Vanhala Sinikka (Kozica & Kaizer 2012; Viitala & Järnlström 2014, 224) sanovat, että pehmeällä henkilöstöjohtamisella on havaittu olevan myös negatiivisia seurauksia työntekijöihin esimerkiksi koulutus, osallistuminen ja työn laajentuminen, voivat johtaa henkilöstössä kasvavaan stressiin, työuupumukseen ja mielenterveydellisiin ongelmiin.

Yritykset usein julistavat omaavansa pehmeän sitouttamisen mallin, kun todellisuudessa käytäntö osoittaa, että yrityksissä noudatetaan strategista kontrolloivaa eli kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista (Truss ym. 1997, 53). Nämä kaksi mallia eivät välttämättä ole yhteensopimattomia (Legge 1995, 67). Jolkkonen Karoliina ja Järnlström Maria (Viitala & Järnlström 2014, 39) toteavat, että heidän tutkimustulostensa perusteella hen-

kilöstöjohtamisen kaksijakoisuus takaa organisaatioille parhaan mahdollisuuden menestyä pitkällä aikavälillä, kun kovaa ja pehmeää HR -lähestymistapaa hyödynnetään samanaikaisesti.

Bardwick Judith (1996, 131–139) jakaa johtamisen ”rauhanajan” ja ”sota-ajan” johtamiseen. Niillä ei tarkoiteta sanojen varsinaista merkitystä vaan sitä, että rauhan aikana organisaatiossa ei ole kriisejä eikä kaaoksia, ja silloin työntekijät haluavat säilyttää status quo. Johtamisessa johtajalta ei vaadita paljon, kun ihmiset ovat itseohjautuvia. Työntekijöillä on työn kontrollin ja mukavuuden tunne. Tällöin he työskentelevät mukavuusalueella, josta eivät halua pois. Mutta toimintaympäristöjen jatkuvien muutoksien johdosta tällainen rauhan aika on ohi ja johtajilta vaaditaan muutosjohtajuutta niin sanotussa sota-ajassa. Näiden johtajien tulisi nähdä ympäristön muutokset ennemmin mahdollisuuksina kuin uhkina. Kriiseistä ja muutoksista johtuen työntekijöillä on emotionaalinen tarve johtajuudelle. Ihmiset näkevät tulevaisuuden epävarmana, ja ovat pelokkaita ja uupuneita. Heillä on tarve johtajalle, johon he voivat uskoa ja johon he voivat emotionaalisesti sitoutua. Tämän vuoksi johtajuudelta vaaditaan ennen kaikkea pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 13) painottavat tätä näkemystä organisaation muutostilanteissa, jossa työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevinta on avoin kommunikaatio ja luottamus. Tällöin Bardwick Judith (1996, 138–139) mukaan tarvitaan psykologista johtajuutta, jonka tehtävänä on luoda emotionaalinen side johtajuuden ja sen tavoitteiden ja niiden seuraajien välille. Emotionaalinen johtaminen tuottaa seuraajia, kun 1) luodaan luottamusta ihmisiin, jotka ovat pelästyneitä, 2) tuodaan varmuutta, kun ihmiset epäröivät, 3) toimitaan, kun on takkuilua, 4) vahvistetaan siellä, missä on heikkoutta, 5) tuodaan asiantuntijuutta sinne, missä kompuroidaan, 6) kannustetaan siellä, missä on arkuutta, 7) tuodaan optimismia sinne, missä on kyynisyyttä ja 8) ennen kaikkea tuodaan visio paremmasta huomisesta. Stenvall ja Virtanen (2007, 105–106) lisäävät tähän, että muutosjohtajan tulee olla vastuuta kantava yleisjohtaja, jonka tulee kyetä itsehillintään ja –hallintaan, mutta olemaan samalla läsnä. Hänen tulee olla käytettävissä ja osallistuttava aktiivisesti vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa ratkaisten samalla muutoksista syntyviä ongelmia ja ristiriitoja. Muutoksia tulee johtaa esimerkillä ja on selvää, että sitoutunut esimies luo luottamusta ympärilleen.

Pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluu myös valmentava ja mahdollistava johtajuus, jolla taataan että henkilöstön suorituskky, ja osaamisen kehittyminen muutosten yhteydessä. Ideaalitalanteessa johtaja jakaa auktoriteettiaan, näkyvyyttään, valtaansa ja tietämystä alaisten kanssa, joka parhaimmillaan synnyttää dialogiin perustuva oppimista. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

4 TUTKIMUKSEN KOHTEET, METODOLOGIA JA AINEISTOT

4.1 Organisaatiokriisitilanteet tutkimuksen kontekstina

Seeck Hannelen pääkirjoituksen (Parzefall & Seeck 2009, 5-6) mukaan organisaatiokriisejä syntyy organisaatioissa monista eri lähtökohdista. Organisaatiokriisejä on luokiteltu irtisanomisiin liittyviksi kriiseiksi, mutta myös maineeseen sekä organisaation muutoksiin liittyviksi kriiseiksi. Tässä aluvuossa kuvataan tutkimuksessa haastateltavien kokemuksia organisaatioiden kriiseistä, jotta tutkimuksen kontekstia olisi helpompi ymmärtää ja tuloksia lukea tässä kuvattujen kontekstien valossa. Haastateltavien kokemat organisaatiokriisit on kuvattu taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Tutkimuksen haastateltavien kokemia organisaatiokriisejä

Haastateltava	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Henkilöstön irtisanomiset				X	X			
Työntekijän menehtyminen			X		X			
Avainhenkilöstön irtisanoutuminen/ menehtyminen		X		X				X
Johtajuuskriisi /luottamuspuola	X	X	X	X		X	X	X
Mainekriisi	X	X	X		X	X	X	X
Kriisiytynyt henkilöstökonflikti	X		X		X			
Työyhteisössä rikosepäily /-syyte			X		X			
Jatkuvuuskriisi / omistajan vaihtuminen	X			X				

Koska haastateltavat pääosin valittiin sen mukaan, että heidän organisaationsa on ollut julkisuudessa organisaatiokriisin johdosta. Tämän vuoksi on helppo kuvata, että yhtä organisaatiota lukuun ottamatta muut tutkimuksen organisaatiot ovat kokeneet mainekriisin. Aula Pekan mukaan (Parzefall & Seeck 2009, 59-63) organisaation maine rakentuu sidosryhmien vuoropuhelusta ja vuorovaikutuksesta, jossa merkitysympäristön

muodostaa organisaatiota koskevat mielikuvat, vertauskuvat, tarinat, myytit, huhut ja muut merkityksiä rakentavat kommunikaation muodot. Hän jatkaa, että organisaation maine voi rakentua omanlaisekseen persoonallisilla viestintäareenoilla, joihin kuuluvat muun muassa internetissä olevat blogit ja organisaation omat keskustelupalstat. Sosiaalinen media ei ole organisaation hallittavissa, koska se on avoin käyttäjille, ja jossa on lähes olematon julkaisukynnys, ja tieto leviää nopeaa moninaisten linkitysjärjestelmien kautta. Ongelma syntyy siinä kohtaa, kun organisaation maineen ja ”todellisuuden” välinen kuilu kasvaa eli sidosryhmät ajattelevat jotain muuta kuin mitä organisaatio todellisuudessaan on. Kriisi voi syntyä myös siitä, että organisaatiota kohtaan on uusia odotuksia tai uskomuksia esimerkiksi odotukset eettisestä toiminnasta tai toiminnan avoimuudesta. Maineriski kasvaa myös siinä kohtaa, kun organisaatio on sisäisesti kykenemätön vastaamaan ympäristön muutoksiin tai toimii nimenomaan eettisesti arveluttavalla tavalla. Mainekriisi konkretisoituu siinä tilanteessa, jossa organisaatio epäonnistuu vastaamaan siihen kohdistuneisiin odotuksiin. (Parzefall & Seeck 2009, 59-63.) Seeckin (Parzefall & Seeck 2009, 7) mukaan mainekriisi, kuten muutkin organisaatiokriisien muodot aiheuttavat henkilöstössä luottamuspuolan ja huhumyllyn, jotka vaikeuttavat oikeiden tietojen pohjalta toimimista ja täten lisäävät ihmisten ahdinkoa. Yksityisellä sektorilla kielteinen mediajulkisuus ja puutteellinen kriisin hoito saattavat viedä asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, yhteistyökumppanit, markkinoiden luottamuksen, ja se saattaa todellakin vahingoittaa yrityskuvaa. Tutkimuksen organisaatioiden mainekriisit syntyivät tilanteista, joissa on ollut muun muassa henkilöstön massiivisia irtisanomisia, johtajien luottamuspuolaan liittyviä julkisia ajojahteja ja vielä organisaation työntekijöihin tai työntekijään kohdistuvia rikossyytöksiä.

Tutkimuksen kontekstin muodostavat organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan myös rajuja organisaatiomuutoksia, jolloin organisaation jatkuvuudesta on tullut kriisi. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun omistaja vaihtuu tai avainhenkilöt lähtevät organisaatiosta tai ovat yllättäen menehtyneet. Kuntapuolella poliittisen enemmistön vaihtuminen saattaa aiheuttaa organisaatioissa kriisin. Tällaisissa tilanteissa kriisiä kuvastaa se, kun ei tiedetä, miten jatketaan tai siitä on hyvin ristiriitaisia näkemyksiä. Organisaation rajuissa muutostilanteissa fundamentaaliset lähtökohdat muuttuvat täysin ja koko organisaation suunta saattaa olla hukassa. Tutkimuksessa organisaatiot ovat kohdanneet tilanteita, joissa organisaatio on myyty tai ulkoistettu, ja sen jälkeen toimin-

ta on ollut täysin hukassa ja tämän johdosta organisaatio on ajautunut kriisiin. Saarelma-Thiel (2009, 14-15) luettelee rajuiksi muutostilanteiksi, joista työyhteisön kriisit saattavat syntyä: johdon muuttumisen ja sen myötä johtamiskäytäntöjen muuttumisen, lomautukset, organisaation sisäiset liiketoimintastrategioiden, toimintatapojen ja rakenteiden muutokset, fuusiot, yrityssaneeraukset, palvelun osan siirtämisen alihankinnaksi, toiselle paikkakunnalle, ulkomaille tai keskittämisen esimerkiksi konsernihallintoon. Hän lisää vielä yksityistämisen, organisaation lakkauttamisen, omistajan kuoleman, konkurssin, liiketoiminnan laajentamisen tai moraalisiin rikkomuksiin liittyvät skandaalit. Tutkimuksen organisaatioiden kriiseille on hyvin tyypillistä, että organisaatioissa on monen suuntaista ja muotoista kriisiä joko yhtä aikaa meneillään tai peräkkäisinä kriiseinä. Jos organisaatioissa esimerkiksi osoitetaan epäluottamusta johtoa kohtaan tai irtisanotaan henkilöitä, niin tällaiset kriisit tyypillisesti leviävät organisaation ulkopuolelle aiheuttaen myös mainekriisin ja johtaen koko työyhteisön kriisiin.

Organisaatiomuutokset saattavat johtaa myös koko työyhteisön kriisiin. Sen lisäksi, että kriisi on uhka toiminnan jatkumiselle ja vakiintuneille arvoille, niin se myös kuluttaa henkilöstövoimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Kriisi voi myös laajeta muiden välilliseksi kärsimykseksi esimerkiksi irtisanomistilanteissa. Henkilöstö kohdistaa mielipahansa työpaikalle ja niille, jotka ovat tilanteesta vastuussa. (Saarelma-Thiel 2009, 13, 23.) Työyhteisökriisejä tutkimuksen organisaatioissa on lukuisia. Tyypillisin työyhteisöön liittyvä kriisi on syntynyt kahden ihmisen konfliktista, joka pitkään jatkuessaan leviää muuallekin organisaatioon ja organisaatio joutuu tekemään sopeuttamisliikkeitä kriisin johdosta. Työyhteisön kriisejä aiheuttavat myös siviilirikossyytökset/- epäilyt, henkilöstön irtisanomiset, avainhenkilöiden irtisanoutumiset tai menehtymiset. Kriisin kokeminen on yksilöllistä, mutta kriisitilanteessa ihminen yleensä reagoi tunteillaan, elimistöllään ja käyttäytymisellään. Käyttäytymistä osoittaa sitoutumisen heikkeneminen, työtehon ja laadun lasku, harrastamisen vähentyminen, ulkoisen olemuksen muuttuminen, alkoholin käytön muuttuminen ja eristäytyminen. Elimistö reagoi kriisiin muun muassa niin, että tulee unihäiriöitä, päänsärkyä, vatsavaivoja ja muutoksia verenpaineissa. Tunnetiloissa kriisin kokeminen näkyy masentuneisuutena, huolestuneisuutena, pettymyksenä, ärtyisyytenä, vihaisuutena, surullisuutena ja apaattisuutena. Ihmisten itsekunnioitus ja – arvostus saattavat heiketä sekä turvallisuuden tunne kadota kriisitilanteessa. Rajuimmassa muodossaan kriisistä johtuva stressi saattaa näkyä psyykkisinä

jälkireaktioina, työuupumuksena tai ennenaikaisena kuolemana, jopa itsemurhana. (Saarelma-Thiel 2009, 25-29.)

Vaikka tutkimuksen organisaatiot ovat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita, niin Seeck (Parzefall & Seeck 2009, 6; esim. Huhtala & Hakala 2007) sanoo, että kriisijohtamiseen liittyvät kysymykset ovat samanlaisia yksityisissä yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Ainoa ero näiden välillä liittyy julkishallinnon lakisääteiseen humanitääriseen pelastusvelvollisuuteen. Seeck (Parzefall & Seeck 2009, 5) jatkaa, että kriisijohtamismallit ja – teoriat soveltuvat myös työyhteisökriiseihin, kuten suuriin organisaatiomuutoksiin tai vaikkapa mittaviin irtisanomisiin.

4.2 Tutkimuksessa käytetty metodologia

Metodologiaa voidaan tarkastella sen laajasta tai suppeasta merkityksestä. Metodologialla tarkoitetaan laajan merkityksen mukaan metodologiaa, joka käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä ja maailmankatsomusta. Metodiikan tai metodien käyttöä tarkoittaa suppea merkitys, jolla myös viitataan siihen, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Laajassa näkemyksessä lähtökohtana on todellisuudesta saatavan tieteellisen tiedon ongelmallisuus ja suppeassa puolestaan todellisuus on annettu, ongelmaton ja vain menetelmien käyttö ratkaisee tuloksen. Metodologia tarkoittaa sääntöjä, miten joitain välineitä ja metodeja käytetään asetetun päämäärän saavuttamiseksi. Metodilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksessa käytetyn aineistonkeruun ja analyysin metodia tutkimustulosten eli syntyneen tiedon perusteluksi ja oikeutukseksi. Metodologia sanoo, miten ja millaisia käsitteitä todellisuuden hahmottamiseen on käytetty, jotta tulokseksi saadaan tieteellistä tietoa. Kiitetytysti ero metodologialla ja metodilla on siinä, että metodi perustelee tutkimuksessa syntyneen tiedon ja metodologia kysyy, onko tämä perustelu eli käytetty menetelmä järkevä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 11-12.)

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote, koska sen keskiössä on ihminen tutkimuksen kohteena. Laadullinen tutkimus tapahtuu elämissämaailmassa, jossa merkitykset, jotka ilmenevät mitä moninaisimmin tavoin, on keskiössä. Tällöin laatujen ymmärtäminen on mahdollista vain siinä kontekstissa,

jossa niillä on merkitys. (Varto 1992, 26) Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat tiedon kokonaisvaltainen hankinta ja se, että aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista. Siinä suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja täten tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tähän tutkimusotteeseen kuuluu, että tutkittavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että sille asetettu tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 126, 164). Tämän johdosta tälle tutkimukselle on asetettu tutkimustehtävä, jossa päätehtävänä on selvittää, millaista kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista on organisaation kriisissä. Tutkimuksen metodologiaan kuuluu myös teemahaastattelujen tekeminen, joka on kuvattu tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Tutkimussuuntaukseksi on otettu aikaisemmin kuvattu fenomenologis-hermeneuttinen lähtökohta, jota ei sovelleta metodina, vaan tutkimusta ohjaavana ajattelutapana. Sen piirteitä on, että tutkimuskohteena on inhimillinen kokemus ja elämismaailma, eletty kokemus. Siinä pyrkimyksenä on tavoittaa tutkimuskohde sellaisena kuin se itsessään on. Esiymmärryksen merkitys hermeneuttisen kehän mukaisesti on keskeistä aineiston tuottamisessa, kuvauksessa ja tulkinnessa. Koska tutkimuksen viitekehys ja ongelmat nousevat tutkijan elämäntilanteista, ja ne ja tutkijan subjektiivisuus tulevat osaksi tutkimusta, on sen vuoksi tärkeää nostaa esiin tutkijan uskomukset ja ennakkokäsitykset (Anttila 2007.), joita käsitellään tämän luvun viimeisessä alaluvussa. Koska ilmiöt muodostuivat myös sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, johon liittyy olennaisesti kontekstisidonnaisuus, niin sen johdosta tutkimuksessa noudatetaan väljästi myös sosiaalista konstruktionismin ajattelutapaa.

4.3 Tutkimusaineisto ja analyysi

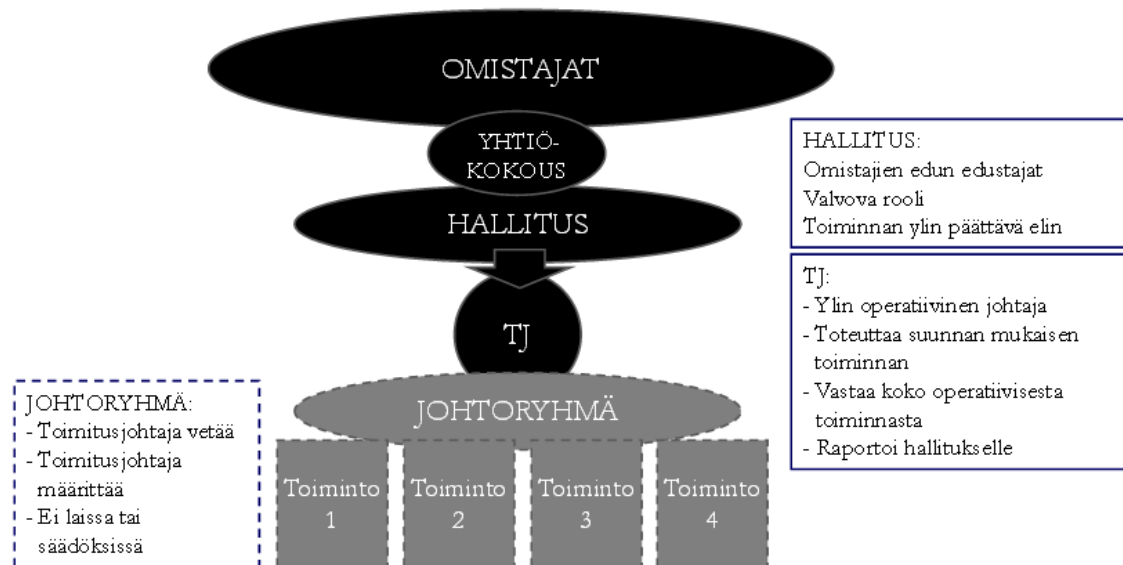
Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Koska tutkimus on kvalitatiivinen, niin kyseessä on harkinnanvarainen näyte, jossa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58-59). Hirsjärvi ja Hurme (2011, 47-48) viittaavat Mertonin työryhmän (1956) kuvaukseen teemahaastattelun tyyppisestä haastattelumenetelmästä eli kohdennetusta haastattelusta

(the focused interview). Sen ominaisuuspiirteenä tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toisena ominaisuuspiirteenä on, että tutkija on alustavasti selvittellyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Kun hänelle on syntynyt esiymmärrys asiasta, hän on sisällön- tai tilanneanalyysin avulla päättänyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Tämän analyysin jälkeen tutkija kehittää haastattelurungon. Viimeisessä vaiheessa haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan ennalta analysoiduista tilanteista. Tässä tutkimuksessa ei tehty tilanteiden määräävien piirteiden seurauksien analysointia ennen haastattelua. Teemahaastattelu eroaa kin kohdennetusta haastattelusta siinä mielessä, ettei se edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri, teema-alueet ovat kaikille samat ja haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.)

Tutkimuksen haastattelu eteni teemahaastattelurungon (ks. liite 1.) mukaan, jossa oli kysymykset jaettu teemoittain eli viiteen kriisin vaiheeseen. Haastateltavat saivat etukäteen vain pääteemat ilman tarkentavia kysymyksiä eli he saivat otsikkotasolla viiden teeman jaottelun. Tällä toiminnalla pyrittiin siihen, että haastattelukeskusteluun haastateltavat tulisivat mahdollisimman avoimin mielin ja kertomaan laajasti tutkimusilmiöön liittyvistä tapahtumista, kokemuksista ja näkemyksistä. Tarkentavat kysymykset esitettiin vain, jos haluttiin keskustelua ohjata takaisin teemoihin tai saada syvemmin tietoa kyseisestä kriisin vaiheesta. Ennakkoon mietittyjä tarkentavia kysymyksiä on kuvattu liitteessä 2, mutta haastattelutilanteessa syntyi myös muita kysymyksiä. Teemat ja kysymykset muodostuivat teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Teemat olivat kriisin signaalien havaitseminen, kriisin ennaltaehkäisy ja valmistautuminen, kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen, palautuminen ja toipuminen, ja oppiminen kriisistä.

Haastattelut olivat 20-65 minuutin mittaisia yksilöhaastatteluja. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka ovat kokeneet organisaatiokriisin jossain muodossa ja ovat henkilöstövoimavaroja johtaneet kriisissä. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki muut haastateltavat kuuluvat johtoryhmiin ja myös kuuluivat johtoryhmiin myös silloin, kun ovat organisaatiokriisejä kokeneet. Haastateltavat olivat muun muassa kunnanjohtajia (n=2),

organisaatioiden johtajia (n=3), henkilöstöjohtajia (n=2) ja toimistopäällikkö (n=1). Toimitus- ja kunnanjohtajien toimintaa ohjaa hallitus. Kunnassa hallituksen jäsenet valitsee valtuusto (Kuntalaki 2015, 32§.) Sekä tutkimuksen kunnissa että yhtiöiden organisaatioissa on johtoryhmät. Kunnissa johtoryhmän tehtävänä on toimia strategisena valmistelijana, resurssien yhteen sovittajana ja tiedonkulun varmistajana (Kunnat.net 2015). Kuviossa 13 kuvataan yhtiön rakennetta.



KUVIO 13. Yhtiön rakenne (Haastava 2013)

Tutkija perehtyi ensin julkisuudessa olleisiin organisaatiokriiseihin ja poimi sieltä henkilöitä, joilla on ollut vastuullaan muun muassa henkilöstövoimavarojen johtamista. Osan haastateltavista tutkija sai suoraan omista verkostoistaan ja tämä tuleekin ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Haastateltavista kaksi on tutkijan entisiä esimiehiä ja kolmannenkin haastateltavan tutkija tunsi etäisesti entuudestaan. Tutkija tiedosti toisen entisen esimiehensä haastattelutilanteessa lämpimän ja vahvan kytköksen entiseen työyhteisöönsä, jota pyrki poistamaan sillä, että kysyi samoja kysymyksiä kuin muilta haastateltavilta ilman omien tulkintojen lisäyksiä haastatteluun. Myös toisen entisen esimiehensä haastattelussa edettiin tarkennettujen haastattelukysymysten mukaan, ja tutkija otti tietoisesti etäisemmän asenteen näihin kahden entisen esimiehensä haastattelutilanteisiin. Haastateltaviin otettiin pääsääntöisesti puhelimitse yhteyttä ja sovittiin haastatteluajoista ja – paikoista. Kahden haastateltavan kanssa haastattelut sovittiin sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin viikkojen 19–21/2016 aikana

useissa eri kaupungeissa. Jokainen haastattelu tallennettiin nauhalle, mikä salli palaamisen haastattelutilanteeseen jälkikäteen. Tallennukset purettiin heti haastatteluiden jälkeen sana sanasta, jotta oli tuoreessa muistissa, mitä haastattelussa oli puhuttu. Litteroitua tekstiä (fontti Times New Roman 12pt riviväli yksi) oli yhteensä 73 sivua. Lisäksi tutkija kirjoitti vähän muistiinpanoja haastattelun jälkeen, minkä koki helpottavan esikäsityksen muodostamista. Muistiinpanot olivat niistä asioista, jotka nousivat esiin, kun nauhuri suljettiin. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille tutkimukseen osallistuville vapaaehtoista ja heiltä pyydettiin kirjallisesti lupa haastattelun nauhoittamiseen (ks. liite 3.). Koska kyseessä oli monille haastatelluista julkisuudessa riepoteltu kriisi, niin tutkija piti tärkeänä haastateltujen nimettömyyttä ja tunnistamattomuutta tutkimusraportista. Haastatteluaineiston siteerauksiin kiinnitettiin erityistä huomiota, ettei henkilöä eikä organisaatiota voida tunnistaa ilmaisujen perusteella.

Yhdessä haastattelussa haastattelutilana oli julkinen kahvila, joka vaikutti siihen, että taustameteli oli kova. Ympäröivät ihmiset olivat myös kovin uteliaita, jonka voi sanoa hieman rajoittaneen haastattelun avoimuutta, vaikka keskeytyksiä haastatteluun ei tullut. Muutoin haastattelupaikkoina olivat neuvottelu- ja kokoustilat. Koska haastatteluajan saivat haastateltavat itse valita, niin sen ajan tutkija tulkitsi soveltuvan heille parhaiten eikä kiirehdintää haastatteluissa tullut ilmi. Haastatteluilmapiiri oli avoin ja vuorovaikutukselle kannustava. Tutkija teki haastattelun kuluessa tiivistämistä, ja yhdessä haastateltavien kanssa tilanteille ja toiminnoille merkityksien antamista ja käsitteellistämistä. Ennen haastattelua tutkija avasi kaikille samaan tapaan tutkimuksen organisaatiokriisi – käsitteen, jotta keskustelu pysyisi organisaatiokriiseissä. Kaikkien kanssa teemat tulivat haastatteluiden aikana käsiteltyä.

Litteroidun tekstin analysointitapana oli teemoittelu, jolla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka kuuluvat kuhunkin lähtökohtateemaan (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173). Teemat on lueteltu aikaisemmin. Tutkimusaineisto jäsennettiin siis näihin teemoihin (Eskola & Vastamäki 2015, 43), mutta analyysirunko oli väljä, joka mahdollisti sisällönanalyysin menetelmän, jossa tarkastellaan inhimillisiä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105, 116). Tämä analyysimenetelmä mahdollistaa tutkittavan ilmiön kuvauksen selkeästi tiivistettynä ja yleisessä muodossa kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi

2003, 110). Sisällönanalyysi analysointiprosessina tarkoittaa sitä, että aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi muodostettiin tässä tutkimuksessa sekä aineistolähtöisesti induktiivisesti että deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.) Hajottamista tapahtui kunkin teeman sisällä, jossa sitten tehtiin käsitteellistämistä eli koko aineiston uudelleen koodausta ei ollut tarpeen tehdä. Tietynlaista aineiston kvantifiointia tehtiin kunkin teeman eli kriisivaiheen sisällä, jotta saatiin selville esimerkiksi kuinka monta organisaatiota on toipunut kriisistä tai on edelleen kriisissä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 117.). Teorialähtöisyys tarkoittaa jo aikaisemmin kuvattua teemoittelua, koska aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen eli kriisin viiteen vaiheeseen. Aineistosta tarkasteltiin myös sellaisia ilmaisuja ja merkityksiä, jotka sijoittuvat joko kovaan tai pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamisen luokkaan. Analysointipohjana (ks. liite 4.) on näin ollen sekä viiden kriisijohtamisen vaiheen teemojen mukaan luokittelu että kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen luokittelu, joista lähdetään luomaan johtopäätöksiä kriisijohtamisesta ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

4.4 Tutkimuksen vaiheet ja tutkijan ennakko-oletukset

Tutkimus aloitettiin tutkimussuunnitelman luonnilla, joka sittemmin tarkentui tutkimuksen eri vaiheissa. Kun tutkimusasetelma oli hahmotettu maaliskuun 2016 alussa, niin tutkija alkoi perehtymään kirjallisuuteen, josta aika nopeasti muodostui tutkimuksen teoreettinen viitekehys kriisijohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen teorioista. Huhtikuussa tutkimusasetelmaa muokattiin vielä niin, että siihen tarkennettiin valittua kovaa ja pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamisen teoriaa. Huhtikuussa tutkija alkoi sopia ensimmäisiä haastatteluja ja loput sovittiin toukokuun puolella. Koska aikataulu oli tiukka, kaikki haastattelut suoritettiin kolmen viikon sisällä ja kukin haastattelu litteroitiin välittömästi. Tutkimusaineisto myös luokiteltiin tutkimuksen teemoihin päivän sisällä litteroinnin valmistumisesta, mikä helpotti asioiden muistamista ja esikäsityksen muodostumista. Tutkimusasetelma muodostui lopulliseen muotoonsa tässä vaiheessa ja tarpeellisia teoreettisen viitekehyksen teoria täydennyksiä ei ollut tarpeen tehdä. Tulosten auki kirjoittaminen alkoi viikon 20/2016 alussa, joita myöhemmin haastat-

telujen edetessä poistettiin, tiivistettiin ja teemoiteltiin uudelleen, ja lopullinen tutkimusraportti oli valmis viikolla 22/2016.

On tärkeää, että tutkija tematisoi tutkimuskohteensa, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkijan on selvästi nostettava tutkimuskohteestaan teemaksi se, mikä siinä tulee tutkittavaksi. Teemalla tässä tarkoitetaan sitä näkökulmaa, josta tutkittavaa tullaan tarkastelemaan. Tematisoimisessa tulee tuoda esille tutkijan esiymmärrys asialle eli se, minä tutkimuskohde otetaan, ja joka voidaan näin ollen ottaa tutkimuksen menetelmällisen tarkastelun kohteeksi ja näin saada varmuus siitä, että tämä esitulkinta kohdistuu todella siihen, mikä on oletettu tutkimuskohteeksi. (Varto 1992, 51-52.) Tämän tutkimuksen ilmiö perustuu kokemuksiin kriisistä ja sen johtamisesta. Kriisijohtamisen merkityksien kuvauksia etsittiin koko kriisin kehityskaaresta aina lopputulemiin saakka. Tutkimuskohteen eli tutkimuksen ilmiönä on inhimillinen kokemus ja elämismaailma eli eletty kokemus kriisijohtamisesta.

Tutkimusaihe nousi tutkijan henkilökohtaisista organisaatiokriisien ja niiden johtamisen kokemuksista. Sen vuoksi on tärkeää tuoda esiin tutkijan esiymmärrystä ja ennakkoletuksia asiasta. Tutkija on työskennellyt kansainvälisissä organisaatioissa johtajana ja esimiehenä noin kahdeksan vuotta. Hän on kokenut niin organisaation mainekriisit ja työyhteisön irtisanomis- ja irtisanoutumiskriisit kuin organisaation suuret muutuskriisitkin. Tutkija on kokenut tilanteet, joissa esimiehet vaihtuvat nopealla syklillä jopa kuu-kauden välein tai ovat muutoin pitkillä sairauslomilla. Puuttuneen johdon aikana tutkijalle on annettu tehtäväksi rakentaa uusia organisaatorakenteita ilman selviä linjauksia ja toimintasuunnitelmia. On tilanteita, joissa tutkija on toivonut lukuisia kertoja keskusteluaikaa esimieheltä eli organisaation ylimmältä johdolta, mutta ei ole pyynnöistä huolimatta nähnyt johtoa eikä päässyt näin keskustelemaan esimiehensä kanssa esimerkiksi yhdessä organisaatiossa yhdeksään ja puoleen kuukauteen. Tutkijan on pitänyt ilman tukea ja resursseja nopeilla aikatauluilla pystyttää täysin uusia yksiköitä organisaatioon jopa rakennuttaen toimistoja, ja samalla johtaa useita tiimejä eri maissa. Kokemuksia siis kriisijohtamisesta löytyy. Näiden kokemusten johdosta onkin syntynyt ennakkokäsitys, että henkilöstö oireilee, mitä kovemman henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia noudatetaan. Sen vuoksi tutkimuksen kohteena kriisijohtamisen ohella on henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiokriiseissä. Tutkijan kriisijohtamisen kokemuksis-

ta on myös tullut selkeästi ilmi, että organisaation oireille on suljettu systemaattisesti silmät ja vastuuta ei ole otettu, vaan on pitkittämällä toivottu ongelmien poistuvan, mitä tutkija kokee, ettei tule koskaan tapahtumaan. Tutkija on huomannut myös henkilöstön ailahtelevaa käytöstä organisaatiokriiseissä. Useat henkilöt siirtyvät äärimmäisiin keinoihin edistäessään kriisin kasvua, ja syntyi niin sanottua joukkohysteriaa, kun he vetivät joukkoja mukaansa. Huhut, salailu, keplottelu ja piilottelu saavat merkittävää sijaa tällaisissa organisaatiokriiseissä. Näiden kokemusten saattelemana tutkija näkee kriisin synnyn prosessuaalisena tapahtumaketjuna, joka on johtanut organisaatiot jatkuvaan organisaatiokriisikierteeseen. Tutkimuksessa ei ole tutkimuskohteena kriisin synnyn ilmiö, mutta kriisijohtamista tutkitaan kriisin prosessuaalisen tapahtuman taustaoletuksen avulla.

Tämä tutkijan kriisijohtamisen esiymmärrys vahvistui teorian kirjoittamisen yhteydessä. Tämä esiymmärrys on helpottanut haastateltavien tilanteiden ymmärtämistä, mutta tutkija on myös tiedostanut, ettei pyri sillä ohjailemaan haastattelua ja aineiston muodostumista. Tämän johdosta tutkija ei pyrkinyt kertomaan haastattelujen aikana omia kokemuksiaan, vaan myötäilemään haastateltavien kokemuksia. Jotta haastattelutilanne olisi kuitenkin mahdollisimman avoin keskustelulle, tutkija pyrki keskustelussa esimerkkeinä tuomaan esiin teoriassa esitettyjä esimerkkejä, jotka soveltuivat haastateltavan esittämään kontekstiin. Myös se, että haastatteluiden aikana tutkija pyrki yhdessä haastateltavan kanssa antamaan kerrotuille kokemuksille merkityksiä, niin se auttoi oikean tulkinnan laatimista, eikä näin ollen päätynyt tutkijan vapaaseen harkintaan. Aineiston tulkintaa työstäessään oli selvää, minkä teemojen kautta aineistoa purettiin, joten se määritteli aineiston jäsentymisen. Tämän osion tutkija uskoo olevan toistettavan. Ulkopuolisen tulisi samoilla teemaluokitteluilla pääsevän samankaltaisiin tuloksiin. Puolestaan aineiston siteerauksilla tutkija uskoo parantavan teoreettisen toistettavuuden periaatetta, koska siteeraukset on aina kytketty tutkimuksen teoriaan ja aikaisempien tutkimuksien tuloksiin. Myös se, että tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluu ammattiryhminä sekä ylimpiä johtajia että heidän välittömässä alaisuudessaan toimivia muun muassa henkilöstöjohtajia, antaa näkökulmaa tutkimusilmiöön eli kriisijohtamiseen eri näkökulmista. Tämä johti siihen, että tutkija alkoi ymmärtää tutkimusilmiöitä laajemmalta näkökulmalta ja antoi mahdollisuuden esikäsityksen uudelleen muodostumiselle.

5 TULOKSET: KRIISIJOHTAMINEN ORGANISAATIOKRIISISSÄ

Organisaatiokriisit saavat monia ilmenemismuotoja ja huono kriisijohtaminen voi synnyttää kriisien ketjureaktion tai muuttaa organisaation häiriötilan pysyväksi olomuodoksi (Roux-Dufort 2007). Organisaatiokriisillä tarkoitetaan fenomenologisen näkemyksen mukaan sitä, että kriisi ilmenee perustuen yksilön subjektiiviseen merkityksen antoon, ja sen merkityksen ansiosta oivaltaa itsensä tai muiden olevan kriisissä, jonka seurauksena organisaatiossa institutionalisoituu tiettyä käytöstä kriisissä (Jacobsen & Simonsen 2011, 9, 12). Organisaatiokeskeisessä lähestymistavassa Hermannin (Boin 2008, 211) mukaan organisaatiokriisi 1) uhkaa organisaation tärkeitä arvoja, 2) ilmentää rajoitettua aikaa vastata kriisiin, ja 3) on organisaatiossa odottamaton tai odotuksenvastainen. Tutkimusaineiston mukaan organisaatiokriisit useimmiten syntyivät konflikteista, mutta myös organisaation rajut muutokset ovat kriisejä aiheuttaneet. Lähes jokaisen haastateltavan kokema organisaatiokriisi on johtanut myös jonkin asteiseen mainekriisiin. Muita koettuja organisaatiokriisejä liittyy muun muassa avainhenkilöstön sairastumisiin tai menehtymisiin, mutta näissä tapauksissa kriisin lopputulemat ovat olleet myönteiset, joten ne kokemukset toimivat vertailuna näiden muiden kriisien negatiivisille lopputulemille. Jokainen haastateltava nosti myös jossain kohtaa organisaation jatkuvuuden vaarantumisen syyksi mahdolliselle organisaatiokriisille. Jacobsen ja Simonsen (2011, 3) viittaavatkin lainaten Pauchant ja Mitroffin (1992) kriisin määritelmää, että kriisi on häiriö, joka fyysisesti vaikuttaa systeemiin kokonaisuudessaan ja uhkaa sen perusoletamuksia, sen subjektiivista tarkoitusta ja sen olemassaoloa koskevaa perustaa.

Kriisijohtamista on kuvattu valmistautumiseen ja vastaamiseen liittyen ennakointitoimenpiteiksi ja ohjeistuksiksi. Kriisijohtaminen on myös organisaation kriisiin joustavan vastaamisen kapasiteetin kehittämistä, ja tällöin mahdollistuu myös täsmällinen ja tarpeellinen päätöksenteko. (Lockwood 2005, 2.) Seeck ja Lavento (Parzefall & Seeck 2009, 35) lainaavat Coombsia (2007) kuvaillessaan kriisijohtamisen olevan toimintaa, jonka avulla ehkäistään tai vähennetään kriisin aiheuttamia negatiivisia seurauksia ja täten suojataan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta ja lisävahingoilta. Organisaatiokriisien kriisijohtamisen teeman haastateltavat kokivat hyvin tärkeänä, koska he kokivat, ettei sellaista organisaatiota olekaan, jossa ei olisi ollenkaan kriisejä. Koettiin, että kriisit tulevat lisääntymään, koska toimintaympäristö muuttuu kiihtyvää tahtia, ta-

loustilanne ajaa organisaatiot ahtaalle ja henkilöstön vastarinta nousee. Inhimillisten syiden koettiin vaikuttavan kriisien syntyyn, jonka vuoksi henkilöstökonfliktit nähtiin hyvin tyypillisinä organisaatiokriiseinä. Wang (2008, 425) sanoo, että kriisien vaikutukset organisaatioon ja yksilöihin ovat voimakkaampia kuin koskaan. Tutkimuksessa kriisijohtamista tarkasteltiin myös henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta. Haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti kokemiaan kriisejä, ja miten henkilöstö on kriiseissä käyttäytynyt, ja miten heitä on silloin johdettu. Kriisijohtamisessa on taipumusta keskittyä systeemeihin, toimintoihin, infrastruktuuriin ja julkisiin suhteisiin, jolloin ihmiset tulevat viimeisenä listalla. Organisaatioiden tulisi kiinnittää suurempaa huomiota kriittisten tapahtumien vaikutuksista työntekijöihin, niiden perheisiin ja yhteisöön. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävänä on luoda luotettavaa ja valmistautunutta johtajuutta läpi organisaation vakuuttaakseen työntekijöitä heidän turvallisuudestaan. (Lockwood 2005, 3.)

Tutkimusaineiston tuloksien käsittely on jaettu kahteen varsinaiseen alalukuun. Ensimmäisessä tarkastellaan tuloksia kriisijohtamisen näkökulmasta eritellen kriisijohtamisen viisi vaihetta ja myös kriisijohtamisen lopputulemia. Toisessa alaluvussa käsitellään kovaa ja pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiokriisissä. Haastateltavat on merkitty koodeilla H1-H8 osoittamaan, kenen kommentti asia on. Siteerauksissa suluissa on tarkennettu kontekstia ja puolestaan hakasulkuja on käytetty silloin, kun tekstissä on ollut anonymiteettiä vaarantavia seikkoja ja tutkimuksen kannalta irrelevanttia tekstiä.

5.1 Kriisijohtaminen viidessä vaiheessa ja kriisin lopputulemat

Kreikassa sana kriisi tarkoittaa päätöstä sanoo Laufer Roman (Pearson ym. 2007, 26.) artikkelissaan. Hän jatkaa, että kriisijohtamista kuvastaa epätietoisuus, mutta samalla päätöksenteko. Organisaatio ei voi kuluttaa liikaa aikaa ja resursseja kartoittaakseen, mitä kaikkia kriisejä voi tapahtua (Pearson ym. 2007, 26), koska niitä kaikkia ei voi estää (Mitroff & Anagnos 2001).

Mitroff (1988, 19) kuvaa kriisijohtamista viiden vaiheen kautta. Tutkimusaineiston kriisijohtamisen tuloksia käsitellään erikseen jaoteltuna kuhunkin kriisijohtamisen vaihee-

seen. On kuitenkin tärkeää huomata, että osa tuloksista saattaa kuulua useampaan vaiheeseen, koska toiminnot voivat olla esimerkiksi palautumiseen liittyviä, mutta myös oppimista edesauttavia. Kuten Wooten ja James (2008, 364) (Kuvio 7.) kuvaavat useat eri vaiheet linkittyvät aikaisempiin vaiheisiin esimerkiksi oppimisen kautta kehitetään signaalien havaitsemis- ja valmistautumisvaihetta, ja puolestaan, jos signaaleja ei havaita, niin silloin ei ole juuri käyttöä valmistautumisvaiheellekaan vaan silloin ollaan suoraan kriisitilanteessa (Mitroff 1988, 19).

5.1.1 Signaalien havaitseminen ”verhot kiinni ja piipun päällä hattu”

Tutkimusaineiston mukaan useiden organisaatioiden toimintaa kuvastaa tilanne, missä kriisijohtaminen alkaa vasta, kun kriisi puhkeaa. Voidaan sanoa, että muut organisaatiot paitsi se organisaatio, jossa tehtiin mittavia irtisanomisia, niin tulivat yllätetyksi puhjeneen kriisin johdosta. Tämän johdosta varhaisten signaalien havaitseminen on todella tärkeää. Täytyy identifioida ja vastata varhaisiin potentiaalisten kriisien signaaleihin, koska siinä vaiheessa kriisit voidaan tehokkaasti estää. (Mitroff 1988, 19.) Haastateltavat ymmärsivät kriisien havaitsemisen tärkeyden.

”mitättömistäkin asioista saadaan vakavia sisäisiä kriisejä, jos niitä ei ajoissa hoideta.”

[H1]

”[.....] pienestä asiasta voi vuosien saatossa tulla itse asiassa koko organisaatiota koskeva kriisin siemen” [H2]

Koska tutkimusaineiston perusteella organisaatiokriisin aiheuttajia olivat muun muassa henkilöstöön tai johtajuuteen liittyvät kriisit, niin näiden selvittäminen ajoissa korostui tutkimusaineistosta. Useat haastateltavat sanoivat, että jälkeenpäin ajateltuna signaalit olivat nähtävissä, mutta ne oli sivuutettu tai niitä ei ollut ymmärretty. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen Seeck työryhmän (2008, 226) Nokian vesikriisin tulosten kanssa, jossa varoitussignaaleja ei ollut osattu lukea. Roux-Dufort (2007) kuvaa tätä johdon ignoranssina. Pearson ja Clair (Boin 2008) selventävät yksilöiden psykologiaa traumaan liittyvällä kriisijohtamisen lähestymistavalla. Heidän mukaan kriisit syntyvät, koska organisaation johtajat ja työntekijät pitävät kiinni perusolettamuksista liittyen maailmaan ja itseensä, jotka estävät heitä aavistamasta organisaation kriisejä ennalta. Heidän

jaetut uskomukset verhoutuvat johtajien näkemyksiin potentiaalisten kriisien esiintymisestä, ja tämä estää pyrkimyksiä ennustaa kriisejä ennalta. Kriisien syyt löytyvät tällöin johtajien ja työntekijöiden käyttäytymisestä, tehottomasta orientoitumisesta, ja muista organisaation kulttuuriin liittyvistä rajoitteista.

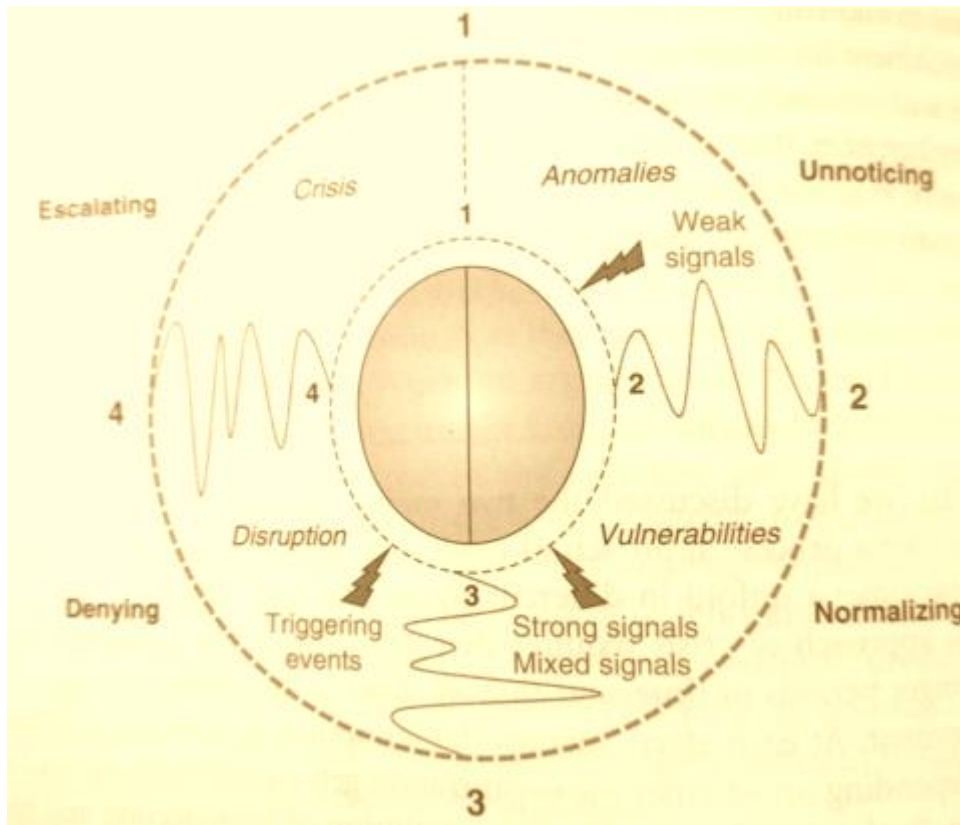
”(tilannetta) vois verrata vähän niin kuin läheisten ihmisten tuskaan itsemurhan tehneen henkilön kohdalla, että merkit ovat selvästi olemassa, mutta ne havaitaan vasta jälkikäteen.” [H3]

”Me emme kehittyneet riittävästi siinä ajassa, jota me elämme. Me ei olla hahmotettu, mitä ulkoisessa maailmassa tapahtuu. Me oltiin eletty kuplassa: verhot kiinni ja piipun päällä hattu.”[H6]

”Täytyy sanoa, että joitakin asioita ehkä itsekin mietin, vaikka en ehkä silloin tiedostanut, mutta silloin aiempina kuukausina niin ehkä ittekin nyt, kun myöhemmin miettii, niin siellä oli jotakin merkkejä johtoryhmässä [...] välillä sellaisia signaaleja tavallaan, että jotakin merkkejä olisi voinut olla nähtävissä.” [H7]

Signaalit voi Roux-Dufortin artikkelin (Pearson ym. 2007, 240) mukaan jakaa kuvion 14 mukaisesti heikkoihin ja vahvoihin signaaleihin, jossa heikot signaalit liittyvät poikkeamiin ja vahvat signaalit haavoittuvaisuuksiin. Poikkeavista signaaleista löytyy tutkimusaineistosta lukuisia esimerkkejä. Niitä ovat muun muassa huhut ja juorut, joista eräs haastateltava sanoi, että:

”tämmöset ihmissuhdekriisit siel edellises työpaikas, niin tota havaitsin, että oli hyvin paljon juoruja. Ja tämä kantautui minulle vasta aikojen päästä. Minun olisi pitänyt niin ku tietysti ryhtyä näiden juorujen katkaisemiseksi toimenpiteisiin.” [H3]



KUVIO 14. Kriisin kehittyminen neljän vaiheen mallina Roux-Dufortin mukaan (Pearson ym. 2007, 240.)

Roux-Dufortin (Pearson ym. 2007, 240) mukaan poikkeaviin signaaleihin kuuluu usein, että tieto on epävirallista ja informaation määrä on valtava. Tämän johdosta tilanteessa tiedon suodattaminen saattaa johtaa merkkien huomaamattomuuteen. Tässä nousee merkittäviksi tekijöiksi organisaation informaatioiden käsittelysysteemit ja toimintamallit. Yhden keskeisen toimintamallin haastateltavat nostivat ylitse muiden, jolla voidaan tehokkaasti estää esimerkiksi henkilösuhteiden kroonistumista kriiseiksi. Tämä on varhaisen puuttumisen malli, jonka tulisi toimia puuttumisena heikkoihin signaaleihin. Yhdellä haastateltavalla oli kokemuksia, että varhaisiin signaaleihin on puututtu, jotka liittyivät esimiesjohtamistyöhön. Mutta hän samalla kokee, että kansainvälisen työyhteisön kulttuuritörmäyksiin liittyvä puuttumisen malli puuttuu. Kotterin (1996, 9) mukaan, jos johtajat välttelevät esteisiin puuttumista, niin he vievät henkilöstöltä toimintamahdollisuudet. Kun nämä toimintamahdollisuudet puuttuvat, niin se syöksee organisaation kriisiin.

”(organisaatiossa) henkilöstöhallinnon metodit tai sanotaan, että asiat pitäis olla fundeerattu sillä tavalla, et myös tässä mielessä olis tällainen varhaisen puuttumisen menetelmät olemassa.” [H1]

”Käytännössä se (konfliktit) on ihan alkoholismiin verrattavissa oleva tapaus. Käytännössä alkoholismin ongelmia piilotellaan ja yleensäkin ongelmia piilotellaan. Toivotaan, että ne menee itsessään ohi, mitä ne juuri koskaan eivät tee. Se varhaisen puuttumisen malli, niin se on se juttu.” [H2]

”Meillä ei ole semmoista puuttumiskulttuuria.[.....] jos näkee et jotain tällöisiä (kriisin) merkkejä, et tavallaan tarttuu niihin heti eikä tota jää siihen uskoon, et joku muu tekee tai sulkee ite niille korvansa tai muuta” [H4]

”Kyllä ainakin mun kokemuksen mukaan on puututtu jopa niin tietysti, että ei niistä kaikista oo tullut isoja hässäköitä. Pyritty myöskin niitä esimiehiä niin ku vaihtaan ja siirtään toisinlaisiin tehtäviin ja tietysti kaikki ei oo soveliaita esimiehiksi, vaikka muuten olis työntekijöinä hyviä. Sillä tavalla ainakin puututaan ainakin mun kokemuksen perusteella puututtu.” [H5]

Kaksi haastateltavaa toi esiin toimintamalleja, jotka ovat jo laajalti käytössä, ja joilla voidaan näitä heikkoja signaaleja löytää. Haastateltavien mukaan nämä löydökset liittyvät yleensä johtajuuskriisiin. Toisen haastateltavan mukaan oli myös luotu sisäinen ehdotusjärjestelmä, jonne työntekijät saivat kertoa mielipiteensä ja näitä mielipiteitä ja palautteita pystyttiin siirtämään heidän esimiehensä rinnakkaisesimiehelle tai vielä ylempään portaaseen. Esimiesten tuli vastata näihin palautteisiin viikon sisällä ja sen perusteella sitten kehitettiin ja vietiin asioita eteenpäin. Tällainen järjestelmä voisi olla pysyvä ratkaisu moniin tutkimuksen organisaatioihin, joilla voitaisiin katkaista huhut ja luotaisiin kokemusta, että asioihin puututaan.

”Varhaisessa vaiheessa voisi olla myös tää, kun kysytään tätä esimiestyytyväisyyttä. Niin mä en ole vielä kertaakaan osunut semmoseen organisaatioon, et jo sen ensimmäisen suhteen olisi tehty jotain”[H4]

”Noh siis esimerkiksi ilmapiiritutkimus esimerkiksi on ollut mun kokemuksen mukaan sellainen, missä on näkynyt ihan selvästi niin ku semmosilla osastoilla, joissa on ihan selvä kriisi esimerkiksi johtamiskriisi käynnistynyt, niin se on näkynyt oikeastaan pitkän aikaa.”[H5]

Organisaation haavoittuvuuksia voi Roux-Dufortin artikkelin mukaan (Pearson ym. 2007, 241-242) olla esimerkiksi yksilöiden konfliktit, sinnikkäät huhut, lakot, artikkelit lehdissä, lisääntyneet valitukset, jatkuvat laatuongelmat ja korkea vaihtuvuus. Myös haasteltavat näkivät haavoittuvuuden mahdollisuudet näissä.

”(kriisin alussa) tilanne johti siihen, että lähti purkautumaan johtoryhmän yksi kerrallaan irtisanoutumisena. [...] sitten myöhemmin osa jäi ulos näistä keskusteluista täysin itsesuojelun syistä eivät halunneet osallistua. Halusivat välttää sen tilanteen tai edes miettiä kummalla puolella sä oot tai mitä asiasta oot mieltä.” [H2]

”(organisaatiossa) semmosia tilanteita, missä henkilökohtaiset suhteet ne on kriisiytyneet niin, et se näkyy sen organisaation toiminnassa. Et jos monet niistä ei oo hirveen isoja kriisejä sen organisaation näkövinkkelistä, mut joku niistä syö sen organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta [...] (konfliktin johdosta) niin siit tuli siihen organisaatioon ihan hirveitä voimisteluliikkeitä jouduttiin tekemään, kun jouduttiin välttelemään ja kartelemään ja kiertelemään ja tekemään asioita toisella tavalla, miten ne ois pitänyt tehdä” [H1]

Edellä mainitut ovat siis jo vahvoja signaaleja, jotka saattavat johtaa laukaisevaan tapahtumaan, joka näyttäytyy lopulta esimerkiksi avainhenkilön poistumisena, organisaation jatkuvuuskriisinä tai henkilöiden todellisena välikohtauksena. Roux-Dufortin (Pearson ym. 2007, 242) mukaan signaalit ovat siis helpommin nähtävissä, mutta silti poikkeuksellisia. Tämä vaihe kyseenalaistaa johtajan odotuksia sekä testaa johtajan itsetuntoa puuttua potentiaalsiin organisaation ongelmiin ja kykyyn katkaista organisaatiossa syntyneet epäsäännöllisyydet. Näihin epäsäännöllisyyksiin liittyy haastateltavien mukaan myös piiloagendat, valtataistelupyrkimykset ja sooloilut.

”ihmisillä on piiloagendoja, et ihmisellä on jotain semmosia asioita, mitä ne haluaa ajaa, mut ne on semmosia, mitä ne ei halua sanoa ääneen, mitä ne ajaa. Sanotaan aaa, mut oikeesti halutaan beee. Ja siit tulee monennäköistä skismaa” [H1]

”(piiloagendat) ja henkilökohtaiset agendat. Ammatillisia tai epäammatillisia. Tilaisuus tekee yleensä, tilaisuus yleensä näyttää, mikä ihminen on luonteeltaan” [H2]

”(henkilöillä) joilla on jonkinlaisia valtataistelupyrkimyksiä [.....] nimenomaan piiloagenda, joilla on oma kätketty agendansa tuolla organisaatiossa. Niin niitä juoruja, et niitäkin oli nimittäin juurikin samoihin aikoihin.” [H3]

”Sanotaanko rehellisesti, että jonkun verran on nähtävissä (piiloagendat), [...], että todennäköisesti jollakin tai joillakin osapuolilla on ollut siinä tilanteessa alun perin sellainen näkemys, että (henkilön) valinta oli niin ku väärä ja [...] se tilanne ja ne faktiset asiat, jotka siihen johti, niin oli myöskin niin ku ehkäpä joillekin osapuolille oli niin ku mahdollisuus nähdä, että nyt on niin ku mahdollisuus korjata väärin tehty valinta” [H7]

Ranki (2000, 129) väitöskirjan tutkimuksessaan kuvaa henkilöstön selviytymisstrategioita kriisiytyneessä organisaatiossa. Hänen tutkimuksen tulosten mukaan organisaation johtoryhmän jäsenet hakevat sosiaalista tukea muilta johtoryhmän jäseniltä, joka voi olla positiivista tai negatiivista tukea. Positiivisessa tuessa tuen tarvitsijalle annetaan tukea, mutta negatiivisessa ikään kuin ”vedetään matto” tarvitsijan alta. Negatiivista tukea kutsutaan klikkiytymiseksi. Tämä klikkiytyminen johti hänen tutkimuksessa oman aseman turvaamistoimenpiteisiin, jolloin tapahtui liittoutumista ja nämä liittoutuneet vaihtoivat luottamuksellisia tietoja keskenään ja tukivat toistensa hankkeita. Klikkiytymisiä näyttäytyi myös ”välistävetoina” liittyen esimerkiksi henkilöstöresursseihin. Keskinäinen luottamus vallitsi vain näiden leirien sisällä. Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto vahvistaa tätä leiriytymisen, oman aseman puolustamisen ja jo aikaisemmin kuvattua piiloagendojen ja valtataistelujen näkökulmaa sekä hallituksissa ja johtoryhmissä että esimiestasolla.

”Mut jos asiat ei oo kunnossa, niin silloin monesti työyhteisössä siel syntyy leirejä”
[H1]

”Edelleenkin valitettavasti näkee semmoista johtamiskulttuuria, että tavallaan sellaiset välipäälliköt ei kerro ylöspäin, koska kaikki suojelee omalla tavalla asemaansa.[.....] Oman jakkaran suojelua” [H4]

”kyllä siinä näky (kuppikuntia,) et kyl mäkin sain sitten sähköpostin esimerkiksi oli tämmöistä sähköpostikeskustelua [....] Oli tavallaan tämmöinen kuppikunta” [H7]

”kun johtaja vaihtuu [...] niin näkyyhän se niin et siel on yks jos toinen käy sitten heti niin ku silleen, että minä muuten olen siinä ja tässä, joita on yrittänyt jollekin entiselle johtajalle esittää ja se ei oo mennyt läpi niin sitten, kun uus tulee, niin josko sitten ton kohdalla menis” [H8]

Hagiwara (Pearson ym. 2007, 259) artikkelissaan viittaa Pauchant ja Mitroffin (1992) määrittelyyn kriisistä, jossa kriisi saattaa syntyä välikohtauksesta, jos se välikohtaus laajenee vaikuttamaan koko organisaatioon ja saa symbolisen aseman. Aikaisemmin mainitusta haastateltavan kertomuksesta on luettavissa, että tämä mainittu henkilöstökonflikti on saavuttanut organisaation tason, kun organisaatiossa jouduttiin tekemään ”voimisteluliikkeitä”. Symbolisen tason se saavutti siinä, kun ihmiset hyväksyivät vaikean tilanteen, ja ottivat osaksi toimintakulttuuria näiden henkilöiden kiertelyn ja karttelun. Tällaisissa tilanteissa johdon suunnalta on saattanut tapahtua seuraavaa käytöstä Roux-Dufortin mukaan (Pearson ym. 2007, 242-243) eli informaatiotulvasta otetaan liian vähän tietoa verrattuna siihen, mitä olisi saatavilla, ja joka sitten vääristää merkityksenannon prosessia. Kun sitten tapahtuu odottamatonta ja asialle annetun merkityksen vastaista, niin vasta sitten syntyy merkitys annettujen vihjeiden ja todisteiden perusteella. Tätä kutsutaan haavoittuvaisuuksien rationalisoinniksi. Normalisointi eroaa rationalisoinnista siinä, että se on puutteiden ja poikkeavuuksien akklimatisointia. Rationalisointi saa normalisoinnin muodon, kun johtajat kohtaavat toistuvasti ratkaisemattomia varoitussignaaleja. Jos organisaatio hiljaisesti hyväksyy kyseisen poikkeavuuden, niin se tilanne normalisoituu. (Pearson ym. 2007, 242-243.) Näin on käynyt siinä haastateltavan kokemuksessa, jossa koko organisaation toimintaa ohjaa kahden ihmisen kohdalla erilaiset ”voimisteluliikkeet”. Rankin (2000, 126) tutkimustulosten mukaan kriisiytyneessä organisaatiossa on opittu elämään erilaisten uhkien ja ristiriitojen kans-

sa, joten on tapahtunut normalisoitumista. Hän jatkaa, että pitkään jatkunut epävarmuus ja toistuvat irtisanomiset ovat luoneet normaali olotilan, jossa kukin on omalla tavallaan oppinut elämään paremmin tai huonommin.

Roux-Dufortin (Pearson ym. 2007, 243) mukaan toinen vaihtoehtoinen tapa on hiljaisen hyväksymisen sijaan se, että johtaja korjaa potentiaalisiiin kriisin jyyiin liittyvät haavoittuvaisuudet. Jos ei todellisia haavoittuvaisuuksia korjata, niin ne itävät organisaation sisällä, ja johtajat voivat näennäisellä puuttumisella vain luoda kontrollin ja haavoittumattomuuden illuusiota itselleen. Tätä koskettaa haastateltavien jälkiviisauksien ymmärtäminen, että olisi pitänyt merkeistä toimia aikaisemmin.

”Minun olisi pitänyt niinku tietysti ryhtyä näiden juorujen katkaisemiseksi toimenpiteisiin.” [H3]

”Ja sit, kun ollaan tarpeeksi pitkällä, sitten vasta, kun jengiä on jäljellä yks tai kaks näistä asiantuntijoista, et sit tajutaan, et jossain on vika ja sit potkitaan pois tää aiheuttaja, niin kuin sielläkin sitten kävi, mutta musta tuntui että se oli sit liian myöhästä.” [H4]

”Että toki sitten näin jälkeenpäin voi ajatella, että jos olisi ollut aiempaa kokemusta jostakin vastaavanlaisesta, niin ehkä olisi voinut osata lukea jotain merkkejä.[.....] organisaatio oli luottanut siihen, että ei tää kiinnosta ketään niin paljon, että tästä mitään kriisiä tulisi.” [H6]

Wooten ja James (2008, 364) tutkimustuloksissaan sisällyttävät johtajakompetensseissa toisen henkilön perspektiivin ottamisen tähän vaiheeseen. Heidän mukaan johtajien tulee huolehtia niistä, joita kriisi koskettaa. Tätä myös osa haastateltavista korosti voimakkaasti puoleen ja toiseen.

”Siellä tullaan (työpaikkaan) ja siellä tullaan (henkilön) kimppuun ja kaikkien kimppuun ja sittenhän mä jouduin tietysti puolustamaan, koska se tulee organisaatioon munhan pitää vastata organisaation toimintakyvystä. [... ..] ja työntekijöitten hyvinvoinnista ja ennen kaikkea siitä että organisaatio toimii. Niin sit meni kaiken aikaa sii-

hen, että mä niihin keskustelupalstojen moderaattoreihin olin yhteydessä, että keskustelupalstat täytyy siivota nyt ja siihen piti sitten palkata asianajajakin vielä. [.....]organisaatio tukee (henkilöä) ja että hän saa jatkaa työtään” [H3]

”kyllä organisaatio tukee heitä. Just tää tota, joka on äärettömän mun mielestä epätasapainossa henkisesti ollut, niin siksi mä oon esimerkiksi justiin tän työnohjaajan tuonut hänelle ihan siis viikoittain tänne hänelle avukseen, että justiin tosi paljon keskustelen minäkin hänen kanssaan. Yritän auttaa sitä.” [H5]

”kyl mä sanoisin, et kyl se aikalailla zero oli se (johdon) tuki”. [H4]

5.1.2 Ennaltaehkäisy ja valmistautuminen ”kaukoviisautta”

Mitroffin (1988, 19) mukaan kriisijohtamisen toinen vaihe on ennaltaehkäiseminen ja valmistautuminen, johon kuuluu systemaattinen suunnittelu ja valmistautuminen. Valmistautuminen voi sisältää kriisisuunnitelmia ja -koulutusta, jatkuvuuden hallinta- ja seuraajasuunnitelmia, kriisiviestintästrategioita ja -tiimien perustamista. Jos organisaatio valmistelee pahimman mahdollisen tapahtuman skenaarion, niin silloin se voi käsitellä muitakin tilanteita yhtä hyvin. Tiimityöskentely ja harjoittelu ovat myös kriittisiä menestystekijöitä. (Lockwood 2005, 2.) Vaikka on tiedossa kriisitapahtumien vaikutukset organisaatioon, niin siitä huolimatta useimmat organisaatiot eivät ole riittävästi valmistautuneet kriisien johtamiseen (Wang 2008, 425). Näitä asioita korostivat myös haastateltavat.

”kaukoviisautta se on se, et asioita mietitään etukäteen ja kuvitellaan tapahtuviksi. Se-kin elävästi, et kun se tapahtuu, niin on reitit selvät. Tätä lajia (kaukoviisautta) on vain harvoille suotu, ja joilla sitä on pitäkään mielessä, että asioilla on paha taipumus jäädä huvikseen tapahtumatta tai sit tapahtuvat erilailla kuin on ajateltu. Jopa tämänkin osan toiminnasta saa huomioutua [.....] mun mielest täs on niinku tällöinen kriisien hallinnan ydin tiivistettynä et ei olla vaan, vaan mietitään asioita sikseenkin etukäteen.” [H1]

”kun sä et vielä hahmota, miten mittava kriisi tästä on tulossa, niin tota varhaisessa vaiheessa pitäis enemmän skenaarioida eli enemmän pitäisi harkita ja käydä läpi sitä

vaihtoehtoja, mihin tää voi johtaa [...] mitä jos tästä seuraa tätä ja tota niin minkälaisella skenaariopolulla me sitten edetään.” [H6]

Wooten ja Jamesin (2008, 365–367) johtajien kompetenssitutkimustulosten mukaan skenaarioiden rakentamisessa täytyy olla kyky luovasti miettiä, miten organisaatio on haavoittuvainen kriiseille. He jatkavat, että organisaation ylimpien johtajien huomio saadaan kriisiin valmistautumiseen vain taitavan ongelman myynnin ”issue selling” agentin avulla. Heidän mukaan kriisijohtajilla olisi hyvä olla myös läpikotainen tietämys organisaation toiminnan kaikista puolista, ja kyvykkyys toimia läpi organisaation eri tehtävien ja osastojen välillä tehtävää suorittaessaan. Ranki (2000, 131–132) viittaa tutkimustuloksissaan ongelmien esiintuomisen vaikeuteen, kun valtapelit sekoittavat todellisten ongelmien tuomista ylimmän johdon tietouteen. Hänen tutkimuksessaan eräs henkilö oli sanonut, että ”oppi selviytymispelin mestariksi, kuten miten huonot uutiset kerrotaan tai jätetään kertomatta, miten hyvät ajoitetaan”. Huonot uutiset kerrottiin toimitusjohtajalle niin, ettei itse tai oma organisaatio ainakaan ollut syypää epäonnistumisiin. Näin niihin todellisiin syihin ei osattu puuttuakaan. Dutton & Ashford (1993, 397–398) näkevät tämän saman ongelman. He näkevät, että ongelman myyminen on kriittinen aktiviteetti organisaation päätösprosessien aikaisissa vaiheissa. Keskijohto pyrkii saamaan ylimmän johdon huomion toimittamalla tai pimittämällä tärkeää tietoa ongelmista muotoilemalla ongelmat tietyllä tavalla, ja mobilisoimalla resursseja ja rutiineja niin, että ylimmän johdon huomio on joihinkin ongelmiin ja toisiin taas ei ole. Myös tämän tutkimuksen aineisto tukee tätä näkemystä, koska ihmisillä on valtataisteluja, piiloagendoja ja perustetaan varjo-organisaatioita, niin eivät silloin ongelmat tule todellisina tai ainakaan ratkaisuehdotukset todenmukaisina esille. Tutkimusaineiston mukaan myös toimintaa ja päätöksien tekemistä ohjaa organisaation moraali ja eettisyys, joita on juhlapuheiden tasolla viestitetty, mutta itse käytäntö on osoittanut kuitenkin toista, joka on sitten vienyt organisaatioita kriisiin.

”[...]On tyypillistä, että henkilöt kannattavat jotakin asiaa [...], jonka jälkeen asiaa kannattanut henkilö ampuu asian alas tai aikataulullisesti tai budjetillisesti tehdään asian eteneminen mahdottomaksi. Tämän jälkeen kyseinen henkilö tulee oman esityksensä kanssa, kuin toisi sen pelastavana esityksenä, vaikka se on ollut alusta lähtien

hänen agendansa. On myös hyvin tyypillistä, että ihmiset ajavat omia asioitaan, jotka ovat ristiriidassa vallitsevien ohjeiden kanssa.” [H2]

”(ennakointitehtävät) tähän liittyen se ennakointi. Se tapahtuu siinä normaalissa arjessa, jos talo noudattaa sillä on eettiset liiketoimintaperiaatteet, jos sillä on hyvä hallinnon tapa ja siellä on eettiset toimintaperiaatteet kunnossa ja kohdallaan, niin silloin se on sitä ennaltaehkäisyä. Silloin kun se kriisi on päällä, jos näitä asioita ei ole siihen mennessä yhtään mietitty ja harkittu, niin siinä on hyvin vaikeaa käydä mitää kovin syvällistä keskustelua, koska on kiire ja pitäis nopeasti pystyä ratkaisemaan asioita ja tähän tulee nimenomaan myös se keskustelu siitä et se moraali muuttuu ajassa eli jokainen että kaikkien organisaatioiden pitäis koko ajan heijastella sitä, että miten ympäröivä yhteiskunta ja miten maailma on muuttunut” [H6]

Tutkimuksen kriisiorganisaatioissa vain kahdessa oli kriisisuunnitelma, mutta niissäkin se oli painottunut enemmän viestintäsuunnitelmiin. Jonkin tasoista viestintäsuunnitelmaa löytyi tosin useammasta organisaatiosta. Kunnat ja julkisrahoitteiset yhtiöt olivat valmistautuneet valmiuslain mukaan jollakin tasolla suuronnettomuuksiin, tartuntatauteihin ynnä muihin ulkoisiin uhkiin, mutta organisaation työyhteisökriiseihin eikä mainekriiseihin ollut suunnitelmia. Kunnissa on valmiusharjoitukset, mutta ne valmistavat enemmän tosiaan ulkoisen tapahtuman kriisin ehkäisyyn, vaikka Seeck (Parzefall & Seeck 2009, 11) sanoo, että lopulta nämä ulkoiset kriisit voivat synnyttää myös työyhteisökriisin. Tutkimusaineiston mukaan yhdessä organisaatiossa järjestettiin kriisikoulutuksia, jossa muun muassa psykologit kouluttivat esimiehiä irtisanomistilanteisiin ja jälkihoitoon. Siinä organisaatiossa kriisin ennaltaehkäisevää koulutusta antoivat siis psykologit, mutta organisaation mainekriisin vuoksi myös mediakonsultit ja työnohjaajat. Työnohjaukseen kriisissä oli kaipuuta myös muissa organisaatioissa.

”Selviytymiskeinona olisin kaivannut ulkopuolisen apua, jonka kanssa käydä läpi asioita, ettei tarvitse perhettä ja tai läheisiä kuormittaa huolillaan. Ulkopuolisen tulisi olla sellainen, joka osaa tehdä työnohjausta koko kriisin matkalla.” [H3]

”Niin eihän ketään voi suorilta tuomita, et kyllähän siinä (johdon kehittämisessä) on tapoja, et laitetaan johonkin tämmöiseen koulutukseen tai [...] antaa johdon työnohjauskoulutusta.”[H4]

”(irtisanomisissa) meil oli itse asiassa psykologeja kouluttamassa esimiehiä, jotka joutu sitten irtisanomaan ihmisiä ja sitten jälkihoitoonkin oli. Yksi, joka on tosi hyvä on ollut se työnohjaus, mitä täälläkin käytetään työnohjausmenettely. Työnohjausmenetelmä on aivan super.” [H5]

Tässä yhteydessä voisi ottaa esille myös tutkimusaineistossa suurta sijaa saanut keskustelu henkilöstövalinnoista ja johtajuudesta. Huonot henkilöstövalinnat tarkoittaen sekä huonoa johtajuutta että huonoja alaistaitoja on vienyt monet tutkimuksen organisaatiot kriiseihin. Tämän tärkeyttä korostaa johtajuuden osalta myös Kotter (1996), jonka mukaan huono muutosjohtajuus saattaa syöstä organisaation kriisiin. Tämän päivän organisaatiot vaativat ennen kaikkea muutosjohtajuutta, jota Bass (1990) kuvaa transformaatinaaliseksi johtajuudeksi. On myös sanottu, että huono kriisijohtaminen pitää organisaatiot kriisissä (Parzefall & Seeck 2009). Myös tässä tutkimuksessa esitettiin näkemyksiä sekä huonosta johtajuudesta että johtajamuutoksien epäonnistumisista sillä seurauksella, että ne ovat johtaneet jopa jatkuvuuden kriiseihin. Tutkimusaineistossa henkilöstövalintojen tärkeyttä korostettiin.

”HR:llä HR –funktiolla voi olla aika tärkeä rooli, miten valitaan oikeita ihmisiä oikeille paikoille. Et on työuran varrella tullut semmosia esille vastaan, et kyvykäs henkilö on ihan väärissä hommissa ja hän on jopa itse hakeutunut semmoseen ja kun ihminen on semmoses työssä, mihin hän ei tavalla tai toisella ei sovi, et joko hän on liian vaativissa tehtävissä tai työn luonne edellyttää semmost, et oikein ei sit haluakaan tehdä, niin siitä syntyy monen näkösi kriisejä organisaation sisälle.” [H1]

”Et (organisaatiossa), jossa oli hieman tällainen narsistinen johtaja tai muuta, miten hän aiheutti kriisin sillä, että hän johti niin huonosti, että tärkeimmät asiantuntijat lähti, jolloin se oikea myytävä pääoma kaikkos, koska asiakkaat menee näiden asiantuntijoiden perässä. Ne, jotka valitsee niitä ihmisiä, niin ne on vähän liian kaukana siitä itse tekemisestä. Ne ei tajua, mitä oikeasti se organisaatio tarvii.[....] minkälaisia ihmisiä

(organisaatiossa on) ja minkälaista johtamista ne tarvii ja minkälaisia ne asiakkaat on”
[H4]

”(organisaation ollessa kriisissä) se, että onko rekrytoitu oikeisiin paikkoihin ja oikeisiin asioihin, niin se on eri asia.”[H2]

”johtaja ja se johtu siitä, että kun hänellä oli vaikeuksia sitten oman väkensä kanssa.[...] hänellä oli sitten sellaset sellanen heikkous [...] hän ei sietänyt itseään vanhemmilta [...] vastaansanomista. Ei ei minkäänlaista vastaansanomista.” [H3]

”pyritty myöskin niitä esimiehiä niin ku vaihtaan ja siirtään toisinlaisiin tehtäviin ja kaikki ja tietysti kaikki ei oo soveliaita esimieheksi, vaikka muuten olis työntekijöinä hyviä.”[H5]

”Henkilövalinnat on se keskeinen juttu. Että siinä, vaikka tehtäis minkälaisia ohjeita ja sääntöjä ja näin, mut et jos valitaan ihminen, jolla ei ole kykyä johtaa tätä organisaatiota tämän kokoista tämän alan organisaatiota [...] et jos lähtee täysin väärillä metodeilla eikä ole itse asiassa kauhean kiinnostunutkaan siitä organisaatiosta, niin ei oo kauhean kovat menestymisenkään mahdollisuudet, et kyllähän siinä (henkilöstövalinnoissa) hallitus on hyvin keskeisessä roolissa.” [H6]

”Se edellinen (johtajavalinta) noudatti sitä vanhaa kulttuuria, kun hallituksessa oli ne vanhat jäsenet ja vanha puheenjohtaja, niin se syntyi se valinta silloin hyvin perinteiseen malliin eli toisin sanoen hyvin pienessä piirissä ja uudet (hallituksen) jäsenet ei ehkä tota noin olleet sitä mieltä täysin, että se valinta meni sitten kaikella tavalla ihan nappiin” [H7]

Kotterin (1996, 51) mukaan muutos vaatii ohjaavan tiimin perustamista. Samoin on ajateltu myös kriisijohtamisessa. Lockwood (2005, 4) korostaa kriisitiimin merkitystä. Hän viittaa FEMA:n (1993) ohjeeseen, että kriisijohtamisen suunnitteluprosessi sisältää neljä vaihetta: 1) perusta suunnittelutiimi, jolla on mahdollisimman laaja näkemys organisaation eri toimintoihin; 2) analysoi mahdollisuudet ja uhat, ja tapaa ulkoisia ryhmiä, identifioida soveltuvia sääntöjä, identifioida sisäisiä ja ulkoisia resursseja ja niiden ky-

vykkyys, ja arvioi kriisien toteutumismahdollisuuksia; 3) kehittää suunnitelma, joka sisältää kriisitilanteen toimintamallit, identifioi haasteet ja priorisoi tehtävät, luo koulutussuunnitelma; 4) implementoi suunnitelma eli integroi suunnitelma organisaation toimintaan. Tutkimusaineiston mukaan Lockwoodin (2005, 4) mainitsemia kriisitiimejä ovat olleet johtoryhmät. Kriisitiimien työskentelyyn on kytkettävissä myös ryhmä- ja tiimityötaitojen vaatimukset. Tiimityön merkitys on kriisijohtamisessa keskeinen, mutta jos todellakin johto tai hallitus ajaa omia asioitaan omilla agendoillaan, niin tällaisen yhteistyön rakentaminen on vaikeaa. Kotterin (1996, 56) mukaan tiimityöskentelyssä tarvitaan luottamuksen ohella yhteistä päämäärää, johon ohjaavan tiimin jäsenet todella haluavat sitoutua. Oikeiden henkilövalintojen tekemistä kriisitiimeihin korostaa Seeck työryhmän (2008) tutkimuksen tulokset. Heidän näkemyksensä mukaan Nokian vesikriisin ensimmäiseen perustettuun kriisir ryhmään ei otettu keskeisiä henkilöitä mukaan, jonka vuoksi epäonnistuttiin tilannekuvan rakentamisessa sekä tiedottamisessa. Tämän tutkimusaineiston mukaan organisaatiossa yhteistyön tärkeys ymmärrettiin, mutta puolestaan tavoitteet olivat kateissa.

”lähes kaikki tehtävät on ryhmätyötehtäviä. Et vaiks jokaisessa työssä tarvitaan niitä yksilösuorituksia, niin on todella vähän semmosia tehtäviä, jotka tehdään omassa yksinäisyydessä ilman sitä, et et joutuu tekeen yhteistyötä. Niin silloin nää yhteistyö-/ryhmätyötaitot on hirveen tärkeitä sen organisaation koossa pysymisen kannalta. Et jos on semmosia soolopelaajia, jotka pelaa vaan sitä omaa peliään, niin se on omiaan taas rikkomaan sitä organisaatiota ja kokonaisuutta.” [H1]

”tota jälleen kerran, jos on organisaatioon luotu hyvät suhteet henkilöstöön ja on yhteistoimintaa henkilöstön edustajan kanssa, silloin se myös kriisissä tavallaan toimii [...] Mut jos ei sen eteen ole nähty vaivaa ja semmoista luontevaa yhteyttä ei ole, niin siinä kriisin keskellä sen rakentaminen on hyvin vaikeaa.”[H6]

”ensin vaihtui johtaja [...] ja sitten vaihtui hallitus suurelta osin puheenjohtajat ja he pyrkivät uuteen kulttuuriin ja tuorehko johtaja, joka tuli talon sisältä nojasi vanhaan kulttuuriin, ettei käyty tarpeeksi hyvin läpi sitä, että mikä se yhteistyömuoto on”[H7]

”Niin se, et joku tulee ulkopuolelta puskiasta ja hänen pitäisi ruveta tekemään niitä tavoitteita ja toimintamalleja, niin kyllä ne olis pitänyt miettiä jo silloin, kun sitä (tiimiä) suunnitellaan, niin selkeästi, et ne raamit tavallaan. Et oli hirveen hieno prosessikaavio, oli ihan niinku datan tasolla, mut sit sellaista varsinaista suunnitelmaa ei ollut.” [H4]

Vaikka kriisitapahtuma saattaa aluksi vaikuttaa vain yhteen puoleen toiminnasta, niin loppujen lopuksi se saattaa kuitenkin levitä vaikuttamaan koko organisaatioon myös maineeseen, joka tällöin saattaa olla vaarassa. Tämän johdosta valmistautumis- ja ennaltaehkäisy-suunnitelmat tulee käsittää koko organisaation, ja näin ollen kriisijohtajien tulee ymmärtää organisaation kaikki puolet suunnitelmia laatiessaan. (Wooten & James 2008, 365-367.) Saarelma-Thiel (2009, 54) sanoo, että organisaation kriisit voidaan estää sillä, että johdolla on selkeä näkemys siitä, miksi kyseinen työpaikka on olemassa ja mihin suuntaan sitä tulee kehittää.

”kuinka kyvykäs (johtaja) on hoitaa (johtajan) tehtävää. Jos (johtaja) ei ymmärrä, min-käläinen vastuu hänellä on kokonaisuudessaan ja tulevaisuudesta ja tavoitteiden aset-tamisesta ja muusta, niin kyllä se on (johtajan) ja hallituksen vastuulla oleva asia.” [H6]

Saarelma-Thielin (2009, 54) mukaan olisi tärkeä tunnistaa henkilöriskit ja pohtia vaihtoehdoisia toimintamalleja sekä laatia ”kaiken varalle” – suunnitelmat. Jatkuvuus- ja seuraajasuunnitelmat ovat tämän johdosta tärkeitä. Tutkimusaineiston organisaatioiden kriisit liittyivät suurelta osin avainhenkilöiden yllättäviin irtisanoutumisiin, menehtymiisiin tai johtajan irtisanomisiin. Nämä tilanteet ovat aina kriisejä organisaation jatkuvuudelle. Jatkuvuussuunnitelmalla tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan tärkeimmät toiminnot ja luodaan niihin suunnitelmat ja strategiat, miten häiriön sattuessa ne saadaan palautet-tua nopeasti (BCI 2016). Seuraajasuunnittelulla tarkoitetaan sitä, että jos avainhenkilös-tö ei ole enää käytettävissä, niin kuka korvaa heidät. Organisaatiossa on tällöin huoli, mitä tapahtuu organisaation perustehtävien ja organisaation tavoitteiden täyttämiseksi. Seuraajasuunnitelmalla täten suunnitellaan ennakkoon, kuka avainhenkilön tehtävien suorittamista voi jatkaa, jotta organisaation toiminta jatkuu mahdollisimman stabiilina ja kestäväenä. Hallituksien ja ylimpien johtajien tulee osoittaa johtajuutta sillä, että heillä on strategiat ja prosessit paikallaan varmistaakseen avainhenkilöiden vaihdokset mah-

dollisimman sujuvasti ja vain vähäisellä organisaation häiriöllä. (Hrcouncil.ca) HR-strategiassa tulee olla seuraajasuunnitelma, jossa on mietitty myös johtajan ominaisuuksia, kuten strategista ajattelukykyä, viestintä- ja valtuuttamistaitoja, luotettavuutta ja moraalia (Lockwood 2005, 3). Tutkimusaineisto paljastaa tarpeen sekä jatkuvuus- että seuraajasuunnitelmille.

”pitäishän henkilöstöriskeihin varautua ja pohtia sitäkin jossakin palaverissa viestinnän ja toiminnan kannalta, että entäpä jos meiltä joku kuolee tai sairastuu vakavasti. Jatkuvuussuunnitelma olisi hyvä olla olemassa.” [H3]

”johtajahaussa on ennen kaikkea hallituksen asia sitten pohtia, jos (johtajalle) tapahtuu jotakin.[...] Ei ollut seuraajasuunnitelmaa” [H6]

”Sitä oon monesti ajatellut, että liian moni asia on vain mun takana ja tiedossa täällä ja nyt varsinkin, kun johtoryhmän jäsenet on suht uusia.” [H8]

Tutkimusaineiston mukaan keskustelua korostettiin ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä. Keskustelut suoritettiin esimerkiksi esimies-alaiskeskusteluina, mutta myös organisaation eri sidosryhmien kanssa käytiin keskusteluja. Keskustelun tärkeyden lisäksi kriisejä koettiin ehkäisevän tiedottamisella. Myös Huhtalan ja Hakalan (2007, 169) tutkimuksen tulokset korostavat tätä, että jo varautumisvaiheessa kriisiviestinnän ohjeet ja suunnitelmat tulee olla ajan tasalla, koska kriisin puhjettua niitä ei ehdi alkaa suunnitella.

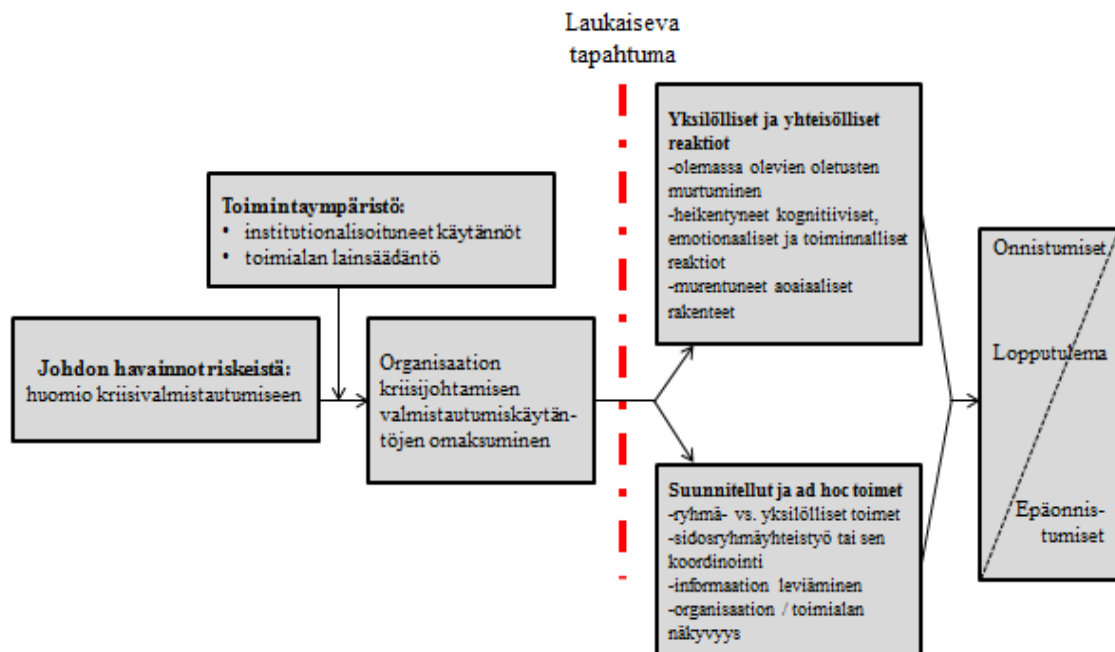
”niin olisi heti enemmän pitänyt jutella ihmisten kanssa niin ku kahden kesken ja kysyä mikä on.” [H4]

”Mut jos ajattelee sitä, miten niinku sit voi valmistautua niin ku just tähän irtisanomisasihin niin koulutuksella tietystikin ja keskustelemalla ja samoin kuin täällä [...], mitä kun lehdet kirjoittaa mitä vaan, jotka ei oo ollenkaan totta läheskään kaikki, niin se on hankalaa myös muiden kannalta, kun ne ei tiedä sitä prosessia, niin koulutuksella ja tiedottamisella ja keskustelulla.” [H5]

”noh oli meillä [...] viestintäohjeet joskus aikoja sitten kirjoitettu, mutta eihän niitä koskaan siinä lauantaina iltapäivässä vaan ehdi ohjeistusta ennalta kattoo vaan silloin täytyy ryhtyä toimimaan” [H3]

5.1.3 Kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen ”pää pensaaseen”

Mitroffin (1988, 19) kuvaama kolmas vaihe sisältää kriisinhallinnan ja vahinkojen rajaamisen. Roux-Dufort (2007, 109) korostaa tässä vaiheessa kriisin aikapainetta, jossa korostuu taito toimia reaaliajassa ja välitön reagointi. Wooten ja James (2008, 367) tutkimuksen mukaan tähän vaiheeseen sisältyy johtajien kompetenssivaatimuksina viestintäosaaminen, riskien ottaminen ja päätöksenteko paineen alla, johon vaikuttavat paineen lisäksi negatiiviset tunteet, kuten pelko ja ahdistus. Pearson ja Clairin (Boin 2008, 11) mukaan tässä vaiheessa kriisin laukaiseva tapahtuma on tapahtunut (Kuvio 15.) Tässä alaluvussa käsitellään kriisinhallintaan liittyviä toimia. Tutkimusaineiston mukaan valtaosalla alkoi kriisijohtaminen vasta tässä vaiheessa ilman valmistautumista kriisiin eli kriisi yllätti organisaatiot.



KUVIO 15. Kriisijohtamisen prosessimalli mukailten Pearson ja Clair (Boin 2008,11; ks. Seeck ym. 2008, 23.)

Alpaslanin työryhmän (2009, 40) mukaan kriisitilanteessa vastatoimissa voi olla neljää erilaista kriisijohtamista: reaktiivista, puolustavaa, mukautuvaa ja proaktiivista. Reaktiivisessa kielletään kaikki vastuu kriisistä ja sen vaikutuksista sidosryhmiin, jota Roux-Dufort (Pearson ym. 2007, 240) kuvaa (Kuvio 14.) ”denial” -vaiheena. Siihen kuuluu myös, että ollaan yhteistyökyvyttömiä, kätetään totuus ja lopetetaan kaikenlainen kommunikaatio. Puolustavassa käyttäytymisessä myönnetään jonkunlainen vastuu, mutta vain taistellen. Mukauttavissa vastatoimissa myönnetään vastuu ja huolehditaan niistä, joita kriisi koskettaa. Proaktiivisessa ennakoidaan kriisi ja mahdollisesti sen myötä syntyvät muut kriisit. Siinä myös etsitään pahin esille ennen kuin media on kaivanut sen esille. Tutkimusaineiston mukaan kriisijohtaminen ei ollut kriisinhallinnassa suunnitelman mukaista vaan ad hoc tyyppistä toimintaa ja muutamassa organisaatiossa media oli ehtinyt kaivaa pahimman esille ennen kuin organisaatio oli saanut sitä itse selville.

”ei vaan improvisoida tilanteesta toiseen vaan, et hyvään toimintaan kuuluu se, et mietitään etukäteen toimintatavat.” [H1]

”jokanen toimii, sanoisinko refleksin tasoisin toimintoin mitään muuta ylimääräistä ei tehdä.[...] Täysin reaktiivista. Ja siihen samaan yhteyteen tulee tässä tapauksessa liittyy sekin, että kaikki aikaisemmat linjaukset, mitä on tehty, niin niitä ei noudateta enää.[...] päätöksenteko käytännössä keskittyi vain ja ainoastaan siihen kriisin edistämiseen. Ja täysin toissijaisiin asioihin ” [H2]

”se agenda pyörii siellä yksityiskohdissa. [...] sitä pitäisi aika äkkiä päästä niistä yksityiskohdista sinne kokonaisuuksiin semmoseen eräänlaiseen helikopteriperspektiiviin.” [H3]

”Kyllä ne (toiminnot) mun mielestä tuli ad hocina. [...]Ja jos ei sitä skenaarioita voida tehdä, niin silloin ei voida tehdä strategista kriisijohtamista vaan silloin se on kaikki ad hoc – päätöksentekoa”[H6]

Rankin (2000, 140) tutkimuksen tuloksissa tuotiin vastuun välttäminen esille johdon ja myös asiantuntijoiden keskinäisen kilpailun yhteydessä kriisiytyneessä organisaatiossa. Päätöksiä ei saatu aikaan, koska kukaan ei tahtonut ottaa vastuuta. Hänen tutkimukses-

saan eräs johtoryhmän jäsen toi esille tämän ongelman niin, että kun hän oli aikansa katsonut ongelmien pyörittelyä, niin hän oli sanonut, että hän kantaa vastuun, niin vasta sitten olivat syntyneet päätökset ongelmiin. Tämän tutkimuksen aineisto tukee myös valtaosin tätä näkemystä. Mutta henkilöstössä on sellaisissa kriiseissä, jotka uhkaavat työnantajaa, niin esiintynyt vastuunottamistakin.

”on jotenkin tyypillistä ihmisille käyttäytyä sillä tavalla, miten on syntynyt se vanha sanonta tai sananlasku, et pupu pistää pään pensaaseen, et sehän tarkoittaa sitä, et miten se pupu käyttäytyy, et ku se näkee uhan se lykkää päänsä pensaaseen ja rupee kauheasti toivomaan, et se paha menis ohi, jos mä en tee yhtään mitään.” [H1]

”Sitähän vältellään kriisitilanteessa elikkä kukaan ei halua olla vastuunkantaja. Kukaan ei halua olla se seuraava, joka tota niin sanotusti joutuu tikun nokkaan.” [H2]

”On kriisiytynyt pahemman kerran, et ne ei kykene tekemään päätöksiä.” [H3]

”Noh siinä organisaatiossa, mis tää yks johtaja heitettiin pois, niin joku otti silloin vastuun siitä, silti se oli liian myöhäistä jo” [H4]

”Ihmiset ovat aika pääsääntöisestikin hyvinkin vastuuntuntoisia, että kyllä ne vastuuta kantaa jopa joskus vähän liikaakin, koska kaikille asioille ei voi mitään.” [H5]

”Hän toki, joka on kohteena, niin hän totta kai vierittää (syytä). Et kyllä mäkin oon kuullut ja jälkeenpäin varsinkin ja kaikki on luettu lehdistä, että tota syyllinen on jos-sain muualla” [H6]

”tämmöiset pitkän tähtäimen strategiset suunnitelmat joutui pistään on hold kuukausiksi” [H7]

Rankin (2000, 130) mukaan hänen tutkimuksen tulokset olivat yhdenmukaiset Vahtera ja Penttin (1995) tutkimustulosten kanssa. Myös tässä tutkimuksessa edellä mainittujen henkilöiden tutkimustulosten mukaisesti kriisin synnyttämää kehityskulkua on nähtävissä, jossa kriisin todetaan hajottavan sosiaalisesti tukea antavan järjestelmän, koska ih-

misillä on esimerkiksi uhka työpaikan menettämisestä tai valtapeliä. Tällaisessa organisaatiossa esiintyy työntekijöiden keskinäistä kilpailua, huhuja, tiedonkulun puutteita, arvostuksen ja luottamuksen vaihtumista ristiriitoihin ja epäluottamukseen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien heikentymistä. Keskeisenä tekijänä tähän kuuluu myös valtapelit, joita muun muassa Ranki (2000, 131; Asforth & Lee 1990; Pfeffer 1992) kuvaa sanoilla politikointi ja liittoutuminen. Politikointia voi tapahtua erilaisista lähtökohdista, kuten vallankäyttönä perustuen henkilön asemaan, vallankäyttöä perustuen riippumattomuuteen, ja valtataistelua, jossa pyritään voittamaan toisen kustannuksella. Tämän tutkimuksen aineistosta on nähtävissä kaikkea tätä toimintaa, joka on johtanut jo aiemmin mainittuihin piiloagendoihin, puolustautumiseen, varjo-organisaatioihin ja erilaisiin henkilöiden omiin suojausmekanismeihin.

”(henkilökohtaisista agendoista) näkyy nimenomaan sitoutumattomuus organisaatioon heti ensimmäisenä.[.....] tai riippumattomuus (organisaatiosta)” [H2]

”ja tota (hallitus) alkoi pitämään salaisia kokouksia hänen kanssaan.[.....] Niin tällainen varjo-organisaatio syttyi sitten” [H3]

”Ja silloin monesti se (kriisi) saa tämmöset (työntekijät) käyttäytymään hyvin itsekkäästi, jos se ei voi luottaa siihen, et tää organisaatio hoitaa tämän asian pois päiväjärjestyksestä. Sillon jopa ääritapauksessa tulee tämmöset viidakon lait voimaan, et joku pelastakoon itsensä”. [H1]

”(kriisistä) ne johtuu tavallaan ne suojausmekanismit. Osa on tavallaan hyvin niinku poissaoleva siinä tilanteessa, ettei tavallaan kuulukaan siihen (kriisiin)” [H5]

Wooten ja Jamesin (2008, 368) tutkimuksen mukaan kaikkein eniten johtajien kompetensseista korostui tehokas viestintäosaaminen kriisissä. Heidän mukaan kriisi johtajien tehtävänä on identifioida kriisin avainhenkilöt, joilta hakea tarvittavaa informaatiota ja ohjeita, ja samalla yrittää säilyttää rauhallisuus organisaatiossa. Kriisistä riippuen johtajien tulisi myös viestinnässä osata vakuutella, luoda luottamusta ja osoittaa empatiaa niitä kohtaa, joita kriisi koskettaa. James ja Wooten (2006, 1116–1117; ks. Wooten & James 2008, 368) tutkivat organisaatioiden diskriminointisyytteisiin liittyvää julkista

viestintää, jonka johdosta he kehottavat organisaatioita olemaan viestinnässä proaktiivisia ja avoimia osoittaen virheitä myöntämällä ja vastuuta kantamalla ryhdikkyyttä. Seeckin työryhmä (2008, 227) antaa Nokian vesikriisin tutkimuksen tuloksien perusteella ohjeita viestintään. Heidän mukaan kriisitilanteessa tulee ottaa ohjeet käyttöön ja organisoida viestintä ja tiedonkulku. He jatkavat, että viestinnästä vastaavan tulisi olla kriisiin liittyvissä eri organisaatioissa paikalla kaikissa keskeisissä kriisinhoitoa käsittelevissä kokouksissa. Viestinnässä tulisi hyödyntää sidosryhmäviestintää ja kertoa niille, joita kriisi koskettaa, että milloin ja keneltä he saavat tietoa, ja sitten tulisi täyttää heidän tiedontarpeitaan. On myös hyvin tärkeää suojata ja säilyttää organisaation maine, brändi ja arvo markkinoilla (Lockwood 2005, 3). Tutkimusaineiston mukaan viestinnän tärkeys ymmärrettiin, mutta se ei aineistossa noussut niin suurena teemana esille kuin esimerkiksi muissa kriisijohtamisen tutkimuksissa on noussut (esim. Wooten & James 2008, Seeck ym. 2008).

”Jos siel asiat on kunnossa, niin sit kommunikaatiokin. Se on omiaan edesauttamaan sen kriisin ratkaisua. Mut jos asiat ei oo kunnossa, niin silloin monesti työyhteisössä siel syntyy leirejä, siel syntyy, jos viestintä ei oo kunnossa, siel syntyy huhuja, jotka lähtee liikkeelle. Ne voi olla täysin perättömiä, ihmiset lähtee reagoimaan niihin.” [H1]

”Usein se on ainoa se tiedottaminen. Pyritään sitten tiedottamaan faktoina.” [H5]

”mun rooli oli ennen kaikkea rauhoitella omaa organisaatiota ja sitten [...] mä hoidin ulkoista suhdetoimintaa pohdin koko ajan brändiä ja sitä, että miten tätä viestintää johdetaan. [...] oli ennen kaikkea sisäistä johtamista ja sisäistä viestinnän organisointia. Ja sitten piti olla tietysti aika paljon aikaa kuunnella ihan omaa henkilöstöä ja yksittäisiä henkilöitä ja piti olla valmiutta järjestää henkilöstölle erilaisia infoja ja auditoriotilaisuuksia” [H6]

5.1.4 Kriisistä palautuminen ”oksennustyö”

Mitroffin (1988, 19) mukaan kriisin jälkeen alkaa palautuminen, johon Wooten ja James (2008, 369–370) lisäävät tutkimustuloksien mukaan johtajien kompetensseista organisaation kestävyyyden edistämisen ja johtajien korkean moraalin. Organisaatiolla tulisi

olla testatut lyhyen ja pitkän ajan palautumismekanismit, koska kriisin keskellä niitä on hyvin vaikeaa alkaa suunnittelemaan (Mitroff 1988, 19).

Johtajan tehtävänä on luoda ja ylläpitää organisaation uskottavuutta ja luotettavuutta eri sidosryhmien keskellä esimerkiksi johdon, työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien, yhteistyökumppaneiden, rahoittajien, median ja hallituksen välillä. Johtajan tehtävä on myös ohjata toiminta jälleen tuottavaksi. (Lockwood 2005, 3.) Parzefall (Parzefall & Seeck 2009, 30) sanoo, että kriisi ei kestä vain sitä paria päivää vaan esimerkiksi irtisanomisissa se on alkanut jo huomattavasti aikaisemmin ja vaikuttaa sen kokeviin ihmisiin pitkään. Keskeistä on, miten luottamusta rakennetaan uudelleen. Tukitoimet tulisivat olla muun muassa avoimuus, suoruus, oikeidenmukaisuus ja myötätuntoisuus. Palautuminen ei voi tapahtua ilman ihmisiä (Lockwood 2005, 3). Luottamus on tärkeää kaikkina aikoina, mutta sen tärkeys korostuu kriisin seurauksena (Wooten & James 2008, 370). Tutkimusaineiston mukaan osa ymmärsi organisaation luottamuksen rakentamisen tärkeyden, jolla muun muassa voidaan poistaa työntekijöiden itsekästä käyttäytymistä.

”kysymys must on siit, että yksilö ei voi luottaa siihen organisaatioon. Ja jos sitä luottamusta ei oo, niin sit ainoaksi vaihtoehdoksi jää se, et mun pitää pelastaa itseni, koska kukaan muu ei sitä tee mun puolesta.”[H1]

”hirveen tärkeenä esille se luottamus, et sitä kannattaa korostaa on se sitten kriisitilanne tai sitten muunlainen tilanne, niin esimiesten ja johtajien välillä ja sitten muidenkin koko henkilöstön välillä pitää olla luottamus ja luottamus syntyy niistä teoista.”[H5]

”väsymättä jaksaa jankuttaakin niitä asioita, et se on niinku vuosien työ, kun joku kohta rikkoutuu, niin sitä korjataan pitkään. Ja sitten myös se, että johto ei saa liian nopeasti ryhtyä antamaan sellaista mielikuvaa, että no niin eihän tässä enää mitään hätää ole tässä eletään uutta aikaa, että tavallaan sille, niin sanotulle oksennustyölle ja sille pitää antaa riittävästi aikaa ja henkilöstön antaa riittävän paljon puhua sitä pois sitä pahaa oloa ja tuntemuksia ja sitten, kun sille on annettu riittävästi aikaa, niin sitten voi alkaa viestiä siitä, että [...] nyt sitten meillä on aika mennä eteenpäin. [H6]

Mitroffin ja Anagnosin (2001) mukaan mietittäessä, kerrotaanko totuus medialle, niin tulee ajatella tämän päivän yhteiskuntaa, jossa ei ole enää kenelläkään salaisuuksia. Paras lähestymistapa on siis viestiä oma-aloitteisesti totuuden mukaisesti. James ja Wooten (2006) tutkimuksen tulosten mukaan kriisissä yleisö antaa helpommin anteeksi johtajalle, kun johtajan toimet ovat yhdenmukaiset ensimmäisten kriisiviestien kanssa. Sitä vastoin, kun sanat ja teot ovat ristiriidassa, niin johtajuus kärsii luottamuspulasta. Johtajan korkean moraalin mukainen käyttäytyminen on siis keskeisellä sijalla, kun palaututaan kriisistä. (Wooten & James 2008, 370.) Palautumiseen kuuluu myös, että organisaatio tarjoaa aktiivisesti ja välittömästi tukea sitä haluaville. Nämä tukimuodot voivat olla tiedollisia, osallistavia, tunteita käsitteleviä, taloudellisia tai verkostotukea. (Saarelma-Thiel 1994, 46-47.) Tutkimusaineiston mukaan palautumista edistäviä tekijöitä on käytetty muun muassa seuraavia: jälkipuintia ”debriefingia”, työnohjausta, psykologin apua ja työterveyshuoltoa, myös vertaistuen antaminen ja saaminen on auttanut erästä johtajaa. Tutkimusaineiston mukaan näitä palautumismekanismeja ei kuitenkaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta ollut etukäteen suunniteltu, että suurimmaksi osaksi niitä alettiin järjestään vasta kriisin tapahduttua ja siksi tukeuduttiin pääsääntöisesti ulkopuoliseen apuun.

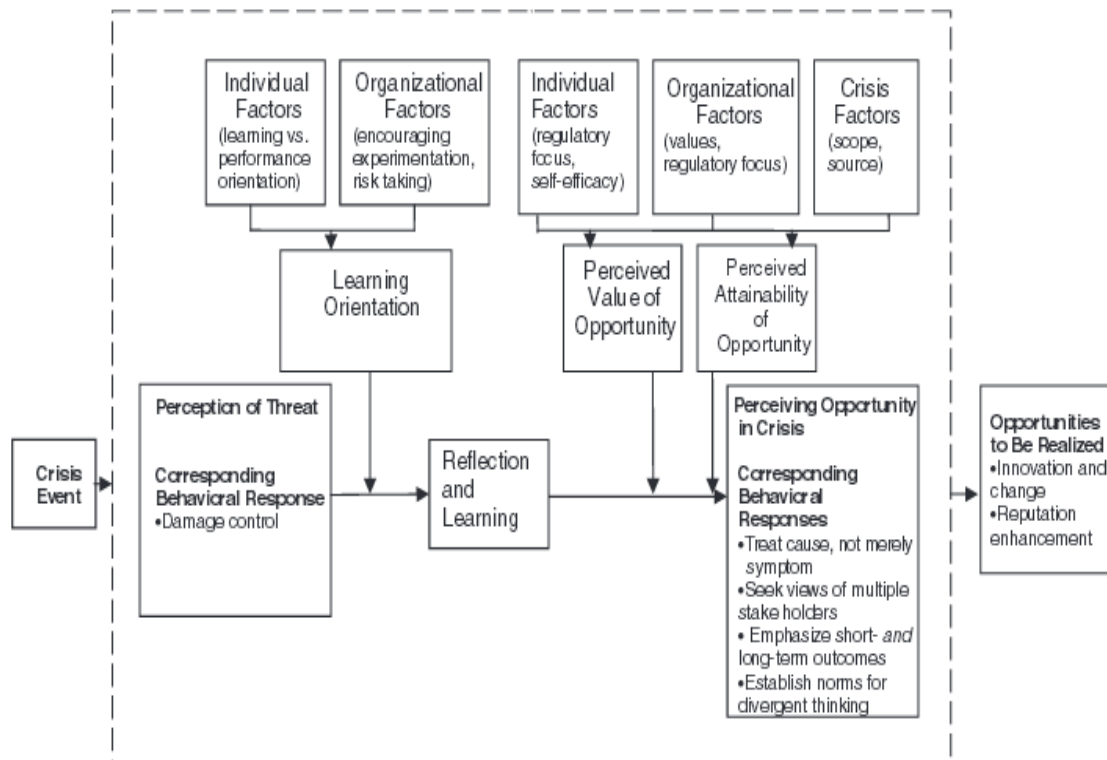
”et palautumis- ja toipumisvaihees kriisistä, sitä helpotetaan huomattavasti, jos on etukäteen ennen kriisiä mietitty, et miten mahdollisesti nää palautuminen kriisistä tehdään. Ja mä väittäisin, et sillä pohdinnalla, jos sitä tehdään organisaatiossa jo ennen kriisiä mietitään miten palaututaan kriisin jälkeen, niin sil on kriisin ennaltaehkäisevä vaikutus ja se on omiaan lisäämään kommunikaatiota.”[H1]

”Ne palautumismekanismit on just liittyen niihin asioihin, jotka on niitä toimenpiteitä, jotka konkreettisesti tuo sitä semmosta kulttuuria takaisin, mitä halutaan.”[H5]

”sitten taas kun kriisi [...] menos jo tavallaan rauhoittumaan päin, niin [...] meillä alkaa itse asiassa se kaikkein kovin työ. Eli silloin lähdetään henkilöstön kanssa pohtimaan, mitä itse asiassa tapahtu, mitä tunteita ja ajatuksia tämä herätti, mitä meidän pitäis tehdä toisin, jotta tätä ei enää ikinä tapahtuis. Sitä on ihan turha kuvitella, että johto keskenänsä mieltii ja sitten informoi henkilöstölle. [...] me tehtiin ihan tällaisia keskustelupajoja, johon me kutsuttiin koko henkilöstö keskustelemaan.” [H6]

5.1.5 Kriisistä oppiminen ja kriisijohtamisen lopputulemat ”hengissä selvittiin”

Mitroff (1988, 19) kuvaa kriisijohtamisen viimeisen vaiheen oppimiseksi, jossa hän korostaa jatkuvaa oppimista ja tehtyjen toimintojen uudelleen arviointia, jotta toimintaa voidaan kehittää entisestään. Brockner ja Jamesin (2008, 94) mukaan johtajien tulisi nähdä kriisi mahdollisuutena. He jatkavat, että johtajien kyky kytkeä reflektointi ja oppiminen ovat ratkaisevaa organisaation kasvun ja kehityksen kannalta. Kriisin muuttaminen uhasta mahdollisuudeksi on johtajan oppimisorientaatiosta kiinni, joka puolestaan riippuu yksilöiden ja organisaation tekijöistä (Kuvio 16.). Sitkin (1992, 231) mukaan organisaation epäonnistuminen tarjoaa monia oppimisesta syntyviä hyötyjä organisaatiolle, kuten lisääntyvää organisaation kestävyyttä sekä syvempää ymmärrystä huonon toiminnan syistä. Avaintekijä organisaation oppimisorientaatiolle on systeemeissä, kuten kannustinjärjestelmissä, joiden tulee palkita oppimisesta ja tietopohjaisesta toiminnasta (Sitkin 1992,; Pham & Swierczek 2006). Yksilöiden motivaatiotekijät ja halu kasvattaa omaa oppimista vaikuttavat johtajien oppimisorientaatioon. Oppimaan halukkaat henkilöt eivät lannistu vastoinkäymisistä ja haasteista, vaan haluavat oppia uutta myös vaikeina aikoina ja näin ne vaikuttavat positiivisesti myös johtajan oppimisorientaatioon. (Brockner & James 2008, 102.) Tutkimusaineiston mukaan oppimista tapahtui kolmessa organisaatiossa, minkä toimenpiteet johtivat muuttuneisiin ohjeisiin ja sääntöihin, mutta kahdessa niistä ne myös implementoitiin. Mutta näissä organisaatioissa, vaikka tekoja tehtiin, niin uudet kriisit veivät työntekijöiden luottamusta, joten sen perusteella voidaan ajatella, että johtajan oppimisorientaatioon vaikuttaa tällä hetkellä työntekijöiden epäluottamus organisaatiota kohtaan.



KUVIO 16. Viitekehys johtajien havainnoista kriisistä mahdollisuutena (Brockner & James 2008, 101.)

Päätöksentekijöiden arvot ja odotukset organisaation menestyksestä vaikuttavat siihen, nähdäänkö kriisi mahdollisuutena vai ei. Kriisiä voidaan käyttää johtajien liikkeelle panevana voimana, jonka tuloksena on luovuus ja innovatiivisuus. (Brockner & James 2008, 103–104). Myös Kotterin (1996, 39–40; ks. Roux-Dufort 2007, 111) mukaan kriisi voidaan nähdä mahdollisuutena, sillä se lisää tunnetta muutoksen välttämättömyydestä. Hänen mukaan joskus johtajat jopa tehtailevat keinotekoisia kriisejä, jotta saisivat siivottua esimerkiksi tasetta. Kuten aikaisemmin todettiin, tutkimusaineiston perusteella on joissakin organisaatioissa kriisin jäljiltä tehty muutoksia, mutta tosin suurimmassa osassa ei ole.

”Tyypillisesti silloin, mitä heikompaa etukäteissuunnittelua on, niin silloin jälkeenpäin ollaan vaan oltu tyytyväisiä, et jotenkin hengissä täst selvittiin, silloin ei myöskään tyypillisesti tällast oppimist järjestelmällistä opiksi ottamista ei tapahdu.”[H1]

”Julkisuushan on hirvittävän hyvä paineentuoja, eli kun julkisuus on tuonut asioita pinnalle, niin silloin niitä on pakko korjata erittäin näkyvästi, että julkisuus tulee kyllä myöhemmin kysymään, että mitä näille asioille tehtiin.” [H6]

”Tuli pakotettuna tällöinen organisaation kulttuurin muutos [...] kriisin myötä kulttuurinen loikka tapahtui aika salamana” [H7]

Pearson ja Clair (Boin 2008, 13) jakavat kriisin lopputulemat epäonnistuneisiin, väli- maaston ja onnistuneisiin lopputulemiin. Lopputulemia tarkastellaan siinä varoitussignaalien havaitsemisen, kriisin leviämisen, toiminnan jatkumisen, oppimisen, maineen, resurssien saatavuuden ja päätöksenteon kautta. Tutkimusaineiston mukaan usean organisaation kriisi levisi organisaation ulkopuolelle mediaan, jonka vuoksi voidaan sanoa organisaation kärsivän pitkäaikaisista negatiivisista jälkiseurauksista. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen osittain Seeck työryhmän (2008, 215) Nokian vesikriisin tutkimustuloksen kanssa. Tässä tutkimuksessa kriisijohtaminen oli sen osalta selkeästi epäonnistunut, kun taas Nokian vesikriisissä vaikutukset maineeseen sijoittuivat väli- maaston lopputulemaan. Kriiseissä, missä henkilöstössä on tapahtunut kuolemantapauksia, niin tilanne on erilainen. Siellä organisaatio nähdään olosuhteiden uhrina. Toiminnan jatkumisen suhteen vain yksi organisaatio on käytännössä alasajettu tai ainakin sen perustehtävä on muuttunut täysin kriisin johdosta. Oppimista ei ole monessakaan organisaatiossa tapahtunut, koska organisaatiot ovat kriisikierteissä. Päätöksenteko ei myöskään monessa organisaatiossa ole onnistunut. Tätä kuvaa osuvasti yhden haastateltavan kuvaus, että hallitus pitää viiden tunnin kokouksia, joissa on ihan normaali asialista ja neljä kertaa äänestetään tuona aikana.

”Organisaatio, joka oli voimakkaasti (voitollinen) niin vaihtu hetkessä voimakkaasti (tappiolliseksi). Siis miljoonaluokan vuodesta toiseen.” [H2]

”Jos (organisaatio) on tehnyt viime vuonna yli puoli miljoonaa euroa miinusta ja jos nyt jo tämän vuoden ennuste lupaa heille lähemmäs 800t euroa tappiota, niin se on kriisissä.” [H3]

”Käytännössä organisaatio vielä on tällöisenä noh tuota itseasiassa kriisin jälkeisen häiriötilan vallassa. Ja se todennäköisesti jatkuu niin kauan kunnes johdon pelisäännöt löytyvät.” [H2]

”mun mielestä se kriisi on siellä edelleenkin päällä [...], et se on niin ku jatkunut vieläkin, et se luottamus [...], niin se on mennyt. Se menee pitkäksi aikaa.”[H5]

”On se kriisissä, koska siellä tapahtui jotain samankaltaista myöhemmin uudestaan.” [H6]

Roux-Dufortin (2007) mukaan organisaatiossa itää kriisi pitkään ennen laukaisevaa tapahtumaa, jota hän kutsuu organisaatiossa kerääntyneiden dysfunktioiden syöksyväksi tapahtumaksi. Hän on tutkinut pieni – ja keski-suuren organisaation johtajan yllättävää kuolemaa, jossa työyhteisössä syntyi kriisistä fatalismia ja myöhemmin uhritumista. Johtajan omnipresenssi selitti, miten tehtävät kasaantuivat hänelle ja organisaatio oli täysin riippuvainen hänestä. Voidaan siis sanoa, etteivät työntekijät tässä organisaatiossa itse ottaneet vastuuta, joka Roux-Dufortin (2007) mukaan olisi pelastanut organisaation. Myös tämän tutkimuksen yhdessä organisaatiossa menehtyi onnettomuudessa ylin johto ja myös hallituksen jäseniä. Vaikka organisaatiossa tämä tapahtuma oli työyhteisölle kriisi, niin siinä kaikki työntekijät ottivat vastuun toiminnan jatkamisesta eikä näin ollen organisaatioon syntynyt jatkuvuuden kriisiä. Jos Roux-Dufortin (2007) teoriaa käytetään arvioimalla organisaatiossa vastuunottoa ja organisaation kriisin signaalien havaitsemista, niin voidaan tehdä päätelmä, että seuraavassa organisaatiossa on jatkuvuuden kriisi, joka on alkanut paljon ennen kuin edeltävä johtaja on lähtenyt organisaatiosta.

”Ja sit, kun ollaan tarpeeksi pitkällä, sitten vasta, kun jengiä on jäljellä yks tai kaks näistä asiantuntijoista, et sit tajutaan, et jossain on vika ja sit potkitaan pois tää aiheuttaja [.....] se narsistijohtaja lähti, niin sinne ei tajuttu valita kuitenkaan oikean tyyppistä. Must tuntu, et se kuihtu se koko organisaatio. Sinne jäi sit enää muutama (työntekijä) [...], et se tavallaan kutistu koko toiminto siit, et se myi tosi vaativia palveluja ja pystyttiin ylläpitämään ison (yrityksen toimintoja), mut sit siel ei enää ollut niitä ihmisiä, niin se alkoi mennä sit siihen et (tehdään toissijaisia tehtäviä).” [H4]

5.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaatiokriisissä

Henkilöstövoimavarojen johtamista tässä tutkimuksessa lähestytään kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen piirteisiin kuuluvat muun muassa tiimityö, oppiminen, huolehtivaisuus, joustavuus, organisaation arvoilla ja tehtävällä johtaminen, sitouttaminen ja transformationaalinen johtajuus (Storey 1992, 35). Tätä henkilöstövoimavarojen johtamista kuvataan myös Harvardin malliksi eli ”pehmeäksi HRM:ksi” (Beer ym. 1984). Tutkimusaineistosta pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiokriisissä löytyi paljon, joka esiintyi muun muassa työntekijöille koulutuksien järjestämisenä, henkilöstökäsikirjojen laatimisena, tukemisena ja viestintänä. Transformationalisen johtajuuden kompastuskivenä voidaan nähdä johtajuuskriisit, jonka vuoksi esimerkiksi esimerkillä johtaminen on haastavaa.

”siitä (kriisistä) tulee pysyvä malli elikkä tämmöinen pelon kulttuuri ja pelolla johtamisen malli.” [H2]

”kun miettii noita muita organisaatioita, joissa muuten on mennyt pieleen, niin tavallaan, et sitä on vaan tavallaan niin ku joku johtanut joka ei oo johtanut.”[H4]

”johtaja on uskomattoman rauhallinen, vaikka hänhän on (kriisissä)[..] valaa semmoista esimerkillään semmoista tasapainoa täällä.” [H5]

”oli taas johtamisongelma, joka ei ollut sit ollenkaan sitä hyvää hallintoa”[H6]

Organisaatiokriisissä henkilöstön reaktiot tulevat esiin vetäytyvänä käyttäytymisenä, huonona ilmapiirinä, sitoutumisen vähentymisenä, epävarmuuden kasvuna ja pitkän tähtäimen tavoitteiden uhraamisena lyhyen tähtäimen hyväksi (Ranki 2000, 53). Tutkimusaineiston mukaan muutamassa organisaatiossa korostettiin henkilöstön sitoutuneisuutta, jonka voi tulkita Hirschmanin (1970) mukaan organisaation puolustamiseen ulkoisilta uhilta. Rankin (2000,149) tutkimuksen tuloksissa henkilöstölle oli kriisissä vaihtoehtona organisaation puolustaminen, jota käytettiin kriisissä selviytymisen strategiana, mutta sen tekivät vaikeaksi muun muassa lehtikirjoitukset yhtiön vaikeuksista ja yrityksen luotettavuutta epäiltiin. Tämä tuli esille myös tässä tutkimusaineistossa.

”kaikissa näissä taloissa henkilöstö on ollut erittäin sitoutunutta työnantajaansa kohtaan. Silloin kun työnantajaan kohdistuu tällainen julkisuuspaine ja –kriisi, niin se henkilöstö ottaa sen hyvin henkilökohtaisesti ja tota siitä seuraa äkkiä uniongelmia. [..]aina, kun tällaista (johtajakriisiä) tapahtuu, niin luottamus talon johtoon se kärsii erittäin pahasti aina, vaikka se koskis yhtä yksittäistä johtoryhmän jäsentä ja yhtä henkilöä sieltä ylimmästä johdosta, niin se valitettavasti leimaa koko sitä johtoa” [H6]

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti kommunikaatio, korkea työtyytyväisyys, inspiroiva johtaminen ja organisaatiokulttuuri (Stenvall ym. 2008, 66). Organisaatiokulttuuriin kytkettiin se, miten ongelmiin puututaan. Ongelmat saattavat organisaatioissa näkyä, vaikka konflikteina, jotka Simolan työryhmän (2003) mukaan saattavat muodostaa organisaatioissa kriisejä, kuten tässä tutkimuksessa on organisaatioissa tapahtunut. Varhaisen välittämisen ja työkyvyn hallintamallit ovat olemassa ja laajalti organisaatioissa käytössäkin, mutta varhainen ongelmiin puuttumisen malli olisi sellainen, mille löytyisi tilausta. Tällaista mallia ei tutkimuksen organisaatioissa ollut missään tai ainakaan niitä ei tuotu hanakasti esille. Varhainen ongelmiin tarttuminen on ennen kaikkea sitä pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista, koska sillä on suora kytkös henkilön sitoutumiseen ja motivaatioon, kuten seuraava haastateltava asian esittää:

”Tääl on vähän sellaista hyssyttelykulttuuria. Just nää (ongelmat) ja muut, ettei siihen niin ku vaan puututa. Mennään vaan ja kiroillaan ja ollaan vaan vähän vähemmän motivoituneita, mut sit vaan mennään siinä kuopassa.”[H4]

Tässä tutkimuksessa useat organisaatiot läpikävivät mainekriisin, joten viestintä on tärkeää myös maineenhallinnan johdosta, mutta sillä on myös sitouttava ja luottamusta rakentava merkitys. Saarelma-Thielin (1994, 52) mukaan kriisissä paine saa aikaan muutosta ja muutostilanne on aina valintatilanne. Stenvallin työryhmän (2008, 68) tutkimustulosten mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen pitäisikin olla muutoksessa ennen kaikkea kommunikointia ja viestintää. Heidän mukaan jopa 80 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei henkilöstön johtaminen ole tukenut viestintää ja kommunikaatiota. Tässä tutkimuksessa viestinnän toteuttamista voidaan tulkita muun muassa viestintäsuunnitelmien laatimisilla. Etukäteen laadittuja viestintäsuunnitelmia ei tutkimusaineiston mu-

kaan ollut osalla organisaatioista, joten se indikoi reaktiivisesta viestinnästä. Mutta tutkimusaineiston mukaan viestinnän tärkeyden hyvin monet kuitenkin ymmärsivät jopa niin, että jos he eivät ehdi viestiä sidosryhmille ensimmäisenä, niin silloin he joutuvat lukemaan asiat mediasta. Jos henkilöstö lukee negatiivisia uutisia organisaatiosta mediasta, niin Parzefallin (Parzefall & Seeck 2009, 26) mukaan se säikäyttää organisaation työntekijät ja sillä voi olla vaikutusta heidän motivaatioon ja moraaliin.

”yritettiin saada kaikki työntekijät kiinni ennen kuin se ehtii tiedotusvälineisiin. Mutta kyllä ne tiedotusvälineet aika tehokkaita on, vaikka kukaan ei kertonut eikä saanut kertoa nimiä, kyllähän seuraavan aamun lehdissä sitten oli kaikkien nimet.”[H8]

”vahvalla sisäisellä viestinnällä, et se oli ehkä se kaikkein tärkein toimintaväline se, että henkilöstö pidetään riittävästi tietoisena. Et on aina surullista nähdä, jos henkilöstö lukee mediasta niin ku oman talon asioita, et ensin pitää oma henkilöstö pitää tietoisena” [H6]

Luoma Mikon (Viitala & Järnlström 2014, 77) mukaan Fombrun, Tichyn ja Devannan (1984) Michiganin koulukunnan malli koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat valinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen. Mallista käytetään nimitystä ”kova HRM”. Tutkimusaineiston mukaan myös kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista löytyi. Henkilöstövalinnat nousivat aineistosta selkeästi esille liittyen sekä henkilöstön että johtajien valintoihin.

”jollakin tai joillakin osapuolilla on ollut siinä tilanteessa alun perin sellainen näkemys, että (henkilön) valinta oli niin ku väärä ja [...] se tilanne ja ne faktiset asiat, jotka siihen johti, niin oli myöskin niin ku ehkäpä joillekin osapuolille oli niin ku mahdollisuus nähdä, että nyt on niin ku mahdollisuus korjata väärin tehty valinta” [H7]

Henkilöstön näkeminen resurssina esimerkiksi irtisanomistilanteissa merkitsee kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista, jota voi kutsua myös tieteelliseksi liikkeenjohtamiseksi ”taylorismiksi”. Siinä korostuu työn tehokkuuden lisääminen työn rationalisoinnin kautta ja ennen kaikkea työn suunnittelun ja suorituksen erottaminen, jossa työntekijä nähtiin määrällisten mittareiden kautta resurssina (Seeck 2013, 38). Järnlström ja Luoman (Viitala & Järnlström 2014, 55) tutkimustuloksissa näkyi tämä kova henkilöstö-

voimavarojen johtaminen nimenomaan sillä, että vähemmillä resursseilla tulisi tehdä tehokkaammin töitä. Tutkimusaineistosta tämä näkemys tuli myös esille.

”ollaan palattu sellaseen taylorimaiseen pakolla tavallaan palattiin siihen taylorimaiseen johtamiseen eli hyvin sellaiseen hyvin konemaiseen ja kaavamaiseen niin ku ylhäältä johdettuun eli ne ihmissuhdejohtamisen taidot tai kyvyt, niin täytyy tavallaan heittää kokonaan pois” [H5]

Myös Viitalan ja Lehdon (Viitala & Järnlström 2014, 140) tutkimustulokset osoittavat, että erityisesti kunta-alalla ollaan siirtymässä kohti kovan linjan mukaista henkilöstövoimavarojen johtamista. Heidän tutkimuksessa vastaajat ovat kokeneet, että talouden tiukentuessa on tarkemmin suunniteltava työpanosten määrä ja kohdentaminen sekä aiempaa rohkeammin tehtävä henkilöstöön liittyviä korjausliikkeitä. Tällaisia korjausliikkeitä ja kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista on tarpeen joissakin tilanteissa käyttää, kuten tutkimusaineistosta nousi esille.

”et se toimitusjohtaja myi firmansa ja tuli rahoitusyhtiö, joka toi siihen oman toimitusjohtajansa, jolla oli niin ku pikkusen erilaiset näkymät, et jengi ihmetteli vaan et okei ja käyttäytyminen oli vähän sanoisinko nulikkamaista [...] ja siitäkin meni alle vuosi niin tää siirrettiin muihin tehtäviin. Mut sit yllättävän kauan niiden annetaan pilata sitä (organisaatiota).” [H4]

”Mä en oo koskaan ihmistä lempannut tällöisen epäasiallisen käytöksen takia ja tota se olis pitänyt tehdä kyllä, osoittaa kaapin paikka, että nyt menit liian pitkälle” [H3]

Tutkimusaineiston mukaan tehokkuusvaatimuksia näkyi niin, että johtajilta odotettiin tarkkaa kustannustietoisuutta eli kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja heidän lähdettyä organisaatiosta, niin ”piikki oli auki”. Tällainen siirtyminen pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamiseen on siis Viitalan ja Lehdon (Viitala & Järnlström 2014, 142–143) tuloksista poikkeava, joiden tutkimuksessa korostuu nimenomaan resurssien vähentäminen.

”nykypäivänä (johtaminen) on itseasiassa kustannustietoisuuden jatkuvaa saarnaamista, ja jos se puuttuu, niin silloin se tavallaan se piikki on auki. [...] siellä (entisessä organisaatiossa) itse asiassa budjetit ovat kasvaneet varsin voimakkaasti, että todennäköisesti on rekrytoitu henkilöstöä.” [H2]

Luottamuksen puute organisaatiossa merkitsee kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista (Legge 1995, 35). Luottamus kärsii kriiseistä ja sitä tulisi aktiivisesti palauttaa muun muassa selittämällä, olemalla läsnä ja valmiina kohtaamaan kriisin osapuolet (Parzefall & Seeck 2009, 27). Parzefall (2009, 27) viittaa muun muassa Weickin (1995) näkemykseen, että kriisitilanne tarjoaa mahdollisuuden uuden ymmärryksen, kulttuurin ja normien rakentamiselle. Esimiesten ja johtoasemassa olevien tulisi toimia ympäristön tulkkaajina, yhteisen ja jaetun ymmärryksen rakentajina. Tämä ”sense-giving” tapahtuu muun muassa Maitlisin (2005) tutkimusten tulosten mukaan kahdenkeskisten keskustelujen, kokouksissa käytettyjen puheenvuorojen, puheiden, vetoomusten, vakuuttelujen ja jonkun näkökulman puolesta puhumisen kautta. Kun johtajat ovat läsnä ja tarjoavat selityksen tai syyn, niin se auttaa työntekijöitä näkemään tilanteen ainakin osittain uusin silmin ja tukee heitä luottamuksen palauttamisessa. Johtajalta vaaditaan rohkeutta, jotta voi vakuuttaa ja selittää, mitä organisaatiolle ja työyhteisölle on tapahtumassa sekä luomaan puitteet eri asianosaisten ja heidän erilaisten näkökulmiensa kohtaamiselle. (Maitlis 2005; Huhtala & Hakala 2007; Parzefall & Seeck 2009, 27–28.) Tutkimusaineistossa on nostettu esille esimerkiksi keskustelupajat, joissa johdon ja työntekijöiden kohtaaminen voi tapahtua. Myös keskusteleminen ja kuunteleminenkin on koettu tärkeäksi, mutta jokaisessa organisaatiossa sitä ei ole onnistuttu kriisissä toteuttamaan.

”(keskustelupajojen jälkeen) on uskottavampaa, kun ruvetaan puhumaan jatkotoimenpiteistä, niin henkilöstö uskoo, että johto on ymmärtänyt, mitä henkilöstö on kokenut. [...] Ja sitten tietysti olennaista on se, että henkilöstö saa selkeän mielikuvan siitä, että miten se kriisin keskiössä ollut asia korjataan.” [H6]

”Johtamismielessä johto joutuu käyttään niin ku sen tyyppisiä johtamismenetelmiä, et siinä ei sit niin ku enää kun niitä päätöksiä on pakko tehdä, voida keskustella ja neuvotella siis.” [H5]

”Niin siis musta tuntuu, et se ongelma on siinä, ettei kuunnella, et jos sä menisit valittamaan sun pomosta seuraavalle pomolle, niin se vähän miettis et onko sussa vikaa.”

[H4]

Viitalan ja Koivusen (Viitala & Järnlström 2014, 158) tutkimustulosten mukaan johtajuudelle asetetaan ristiriitaisia vaatimuksia, kuten johtajan toivotaan olevan osallistava, mutta kykenevän nopeisiin päätöksiin. Hänen tulisi myös olla inhimillinen ja järki-ihminen sekä luottaa itseensä, mutta näyttää myös herkäät puolet. Tämän tutkimuksen aineisto tukee näitä tuloksia, jossa johtajuus näyttäytyy sekä kovana että pehmeänä henkilöstövoimavarojen johtamisena organisaatiokriisissä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista organisaatiokriiseissä. Organisaatiokriiseissä henkilöstöä johtaneet henkilöt ovat kertoneet kokemuksistaan, miten he ovat kokeneet kriisijohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kriisijohtamisen viidessä vaiheessa. Tulkinta, kokemuksellisuus ja merkityksen anto tapahtumille kuuluvat fenomenologis-hermeneuttiseen ajattelutapaan (Kakkori 2009). Tutkimuksen kohdejoukossa oli sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin eri ammattiryhmien johtajia. He ovat kertoneet kokemuksistaan linkittyen omaan kontekstiinsä ja tämän johdosta sosiaalinen konstruktionismi on myös väljänä taustasitoumuksena tutkimuksessa mukana. Sosiaalinen konstruktionismi tuli selkeästi esille aineistosta, kun esimerkiksi kunnanjohtajat toivat omat viitekehyksensä tutkimukseen eli kuntasektorin ominaisuudet. Kuntapuolella korostuivat tietyt asiat vahvasti, kuten poliittiset ja lakisääteiset toimintamallit. Myös erilaiset kriisit vaativat erilaista kriisijohtajuutta. Oli selkeästi nähtävissä, että avainhenkilöiden menehtymiset saivat kaikki organisaatiossa ottamaan vastuuta ja puhaltamaan yhteen hiileen, mutta puolestaan henkilöstön irtisanomiset heikensivät sitoutuneisuutta ja repivät organisaatiota. Joten tämän vuoksi oli tärkeää ymmärtää haastateltavien kontekstia ja niiden merkitystä tutkimuksessa. Mutta tutkimuksen jokaisessa organisaatiokriisissä kriisijohtaminen viidessä vaiheessa onnistuu, jos vain siihen on kompetensseja eli samoja lainalaisuuksia on jokaisen organisaatiokriisin johtamisessa, joita käydään seuraavaksi lävitse.

Seeck viittaa (Parzefall & Seeck 2009, 5) Coombsin (2007) lausahdukseen, että vaikka kriisit ovat arvaamattomia, niin ne eivät ole odottamattomia. Hän jatkaa, että organisaation viisautta kuvastaa se, että se tietää, että he joutuvat kohtaamaan kriisejä. Tutkimusaineistossa vain yhdessä organisaatiossa sanottiin olevan ”weak signals” – mekanismi, vaikka kriisistä indikoivia signaaleja oli nähtävissä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta jokaisessa tutkimuksen kontekstiorganisaatiossa. Varhaisten signaalien havainnointiin toivottiin erityisesti henkilöstökonflikteihin liittyen varhaisen puuttumisen mallia eli se voisi toimia systemaattisena mekanismina estämään tilanteiden kriisiytymistä. Koska signaaleja ei nähty, niin kriisijohtamisen voi kuvata tapahtuneen erään haastateltavan sanoin: ”*verhot kiinni ja piipun päällä hattu*”. Tutkimuksen aineisto osoittaa myös, ettei valtaosassa organisaatioista ole organisaatiokriiseihin valmistauduttu millään tavalla,

vaikka valmistautumisen tärkeys on ymmärretty. Näissäkin harvassa valmistautuneessa organisaatiossa oli puutteita valmistautumisen osalta, koska kriisin estämiseksi ei ollut varauduttu esimerkiksi seuraajasuunnittelulla tai luottamuksen uudelleenrakentamisen systemaattisilla mekanismeilla, jonka johdosta organisaatiot ajautuivat uudelleen kriisiin. SHRM (2005) kyselyn tulokset osoittavat, että 45 % organisaatioista ei ole valmistautunut lainkaan kriiseihin (Lockwood 2005, 2). Tässä tutkimuksessa tuon prosentin voi sanoa olevan lähemmäs 75 %:a, jos mukaan ei lasketa julkisen puolen lakisääteisiä valmiusharjoituksia ja puhutaan nimenomaan valmistautumisesta organisaatiokriiseihin. Kriisijohtamisen ennaltaehkäisyn ja valmistautumisen vaiheeseen kuuluu olennaisena skenaarioiden laatiminen pahimman mahdollisen skenaarion mukaan (Lockwood 2005, 2). Tätä skenaariosuunnittelun puutetta eräs haastateltava kuvasi niin, että ”*kaukoviisaus on harvoille suotu*”. Kaukoviisautta ei ole ollut tutkimusaineiston mukaan mukana myöskään henkilövalinnoissa, jonka vuoksi moni organisaatio on ajautunut kriisiin. Jatkotutkimusaiheena tässä nouseekin esille hallitustyöskentelyn kriisijohtamisen arviointi, koska monet hallituksen toimenpiteet, mitä on suoritettu tai jätetty suorittamatta, niin ovat ajaneet organisaatiot kriisiin. Kriisijohtamisen tulisi alkaa ennen kaikkea jo hallituksen tasolla, jossa hallitus luo strategisia tavoitteita, riskinhallintasuunnitelmia, jatkuvuus- ja seuraajasuunnitelmia. Erityisen tärkeää kriisijohtamisessa ovat yhteistyötaidot sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien keskuudessa ja välillä.

Tutkimusaineisto osoittaa, että kun signaaleihin ei ole reagoitu, niin kriisijohtaminen on tällöin pääsääntöisesti alkanut, kun kriisin laukaiseva tapahtuma on aktualisoitunut. Tällöin, kun ei ole kriisisuunnitelmia etukäteen laadittu, niin kriisijohtaminen on aina reaktiivista. Kuten Seeck työryhmän (2008) tutkimuksen tulokset osoittavat viestinnällä oli keskeinen rooli kriisijohtamisen onnistumisessa Nokian vesikriisissä. Sen merkitys on ymmärretty myös tässä tutkimuksessa kriisinhallinnan ja vahinkojen rajaamisen näkökulmasta, jossa korostuu faktoilla aktiivinen niin sisäinen kuin ulkoinenkin tiedottaminen. Selkeitä puutteita viestinnästä ei tullut esille muuta kuin, että viestintäsuunnitelmia oli vain harvoilla, jonka vuoksi viestintä ei ollut strategista ja johon sitten haettiin ulkopuolistakin apua. Koska lähes jokaisen tutkimuksen kontekstiorganisaation kriisi levisi mediaan, niin se vaarantaa aina organisaation maineen ja voi synnyttää mainekriisin (James & Wooten 2006). Seeck työryhmän (2008, 226) tutkimustuloksissa tulee esille, että vasta yli kolmen kuukauden kuluttua kriisin aktualisoitumisesta Nokian kaupungin

johto piti ensimmäisen tiedotustilaisuuden mediassa. Tämä on linkitettävissä tutkimusaineistossa esille tulleet vastuun välttämiseen. Kriisijohtamista kriisin aikana kuvaa-kin yksi haastateltava niin, että ”*pupu lykkää päänsä pensaaseen uhkan edessä*”. Rautavaaran (1976) mukaan vastuun kantaminen on ennen kaikkea sitä, että on rohkeus tulla esiin ja vastata niin tekemisistä kuin tekemättä jättämisistä.

Kriisijohtaminen on kriisistä palautumisen vaiheessa ennen kaikkea luottamuksen uudelleenrakentamista ja tätä rakennetaan muun muassa viestinnällä, kuuntelemalla ja henkilöstön kohtaamisella. Yhdessä organisaatiossa järjestettiin keskustelupajoja, joihin organisaation johtokin osallistui sen vuoksi, että ymmärtäisivät henkilöstön tuskan ja tarpeet. Tätä kutsuttiin ”*oksennustyöksi*”. Kaikkein tärkeintä luottamuksen rakentamisessa on se, että sanat ja teot vastaavat toisiaan ja noudattavat korkeaa moraalia (Wooten & James 2008, 370).

Kriisin jälkeinen oppiminen on tutkimusaineiston mukaan niukkaa ja tätä kuvastaakin aineistossa esitetty huokaus ”hengissä selvittiin”, jolla tarkoitetaan sitä, että ollaan vain tyytyväisiä, että kriisi on ohitse. Seeck (Parzefall & Seeck 2009, 10; ks. Seeck ym. 2008) sanoo, että mikäli työyhteisön jäsenet eivät opi muuttamaan asenteitaan ja toimintatapojaan, niin samat virheet toistuvat helposti seuraavassa kriisissä. Voidaan siis päätellä, että kriisit uusiutuvat ja organisaatiot jäävät näin kriisikierteeseen, kuten tutkimusaineiston perusteella on tapahtunut, koska oppimista ei ole tapahtunut. Henkilöstövoimavarojen kannalta ei ole yhdentekevää, millä tavoin organisaatiokriisejä johdetaan. Tutkimusaineisto osoittaa, että useat kriisit ovat syntyneet siitä, kun avainhenkilöstö on lähtenyt joko huonon johtajuuden tai organisaation kriisien ja pilaantuneen maineen vuoksi.

Organisaatiokriiseissä henkilöstövoimavarojen johtaminen on sekä kovaa että pehmeää. Tämä tutkimustulos on yhdenmukainen esimerkiksi tutkimustuloksiin henkilöstövoimavarojen johtamisesta muutostilanteissa (esim. Stenvall ym. 2008; Viitala & Järnlström 2014), jossa Jolkkosen ja Järnlströmin (Viitala & Järnlström 2014, 39) tutkimustulosten perusteella todetaan, että henkilöstöjohtamisen kaksijakoisuus takaa organisaatioille parhaan mahdollisuuden menestyä pitkällä aikavälillä, kun kovaa ja pehmeää HR - lähestymistapaa hyödynnetään samanaikaisesti. Tietyissä kriiseissä korostui erityisesti

kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tällaisia organisaatiokriisejä ovat esimerkiksi kriisit, joissa henkilöstö nähdään määrällisenä resurssina ja helposti vaihdettavana kulueränä. Myös puuttumattomuuskulttuuri kuvastaa kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Koska kriisijohtaminen ei ollut kovin suunnitelmallista, niin luottamuksen rakentaminen ja viestintä ovat sitäkin tärkeämpiä, jotka indikoivat puolestaan pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen tarvetta. Esimerkillä johtaminen on erityisen tärkeää kriisissä, koska ihmiset tarvitsevat johtajan, johon emotionaalisesti sitoutua. Henkilöstö tarvitsee transformationaalista ja psykologista johtajuutta, joka luo toivoa ja luottamusta. (Bardwick 1996, 138–139.) Tämä on ennen kaikkea sitä pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista.

Yhteenvetona voisi sanoa, että hämmästyttävää on se, että vaikka on tiedossa kriisien vaikutukset organisaatioihin, niin siitä huolimatta organisaatioissa ei ole organisaatiokriiseihin varauduttu. Tutkimustulosten perusteella näyttääkin siltä, että kriisijohtaminen täytyy ottaa haltuun jo varhaisten signaalien havaitsemisesta ja niihin puuttumisesta. Tämä vastuu kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville. Tutkimustulokset antavat pohjaa, jonka avulla organisaatiot voivat lähteä luomaan omaa kriisijohtamisen suunnitelmaa. Se näyttää myös, minkälaista kriisijohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista on tarpeen harjoittaa ja mitä tulee välttää kriisijohtamisen eri vaiheissa. Henkilöstö tulee kriisijohtamisessa erityisesti huomioida, koska ilman ihmisiä organisaatio ei kriisistä palaudu (Lockwood 2005, 3) eikä organisaatiolla ole toimintavalmiuksia ilman henkilöstövoimavaroja. Tutkimuksen tulokset osoittavatkin pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen tarpeellisuuden kriisissä. Painotus tulisi kääntää pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska organisaatiokriisi vaikuttaa ihmisten tunteisiin, elimistöön ja käyttäytymiseen. Kriisin kuluttaessa inhimillisiä voimavaroja ja lisäksi psyykkistä pahoinvointia, niin se uhkaa myös organisaation vakiintuneita arvoja ja kulttuuria (Saarelma-Thiel 2009, 13, 28).

Tutkimuksen luotettavuus perustuu siihen, että on kuvattu mahdollisimman tarkasti tutkijan esikäsitykset, käytetyt teoriat, valitut menetelmät, aineistonkeruu ja aineiston analysointitavat. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan objektiivisuuden näkökulmasta, jolla tarkoitetaan havaintojen luotettavuutta ja toisaalta niiden puolueettomuutta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 133). Ensimmäiseksi luotettavuutta käsitellään teorian ja menetelmi-

en näkökulmista. Tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen teemahaastattelujen metodologiaa ja laadulliselle tutkimukselle soveltuvia analyysitapoja. Laadullisen tutkimusotteen valinta perustui siihen, että haluttiin tarkastella merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkityksien yhdistäminen muodostaa merkityskokonaisuuksia, jotka puolestaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmisiin päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisina. Tällöin ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ovat keskiössä. Hermeneuttisen tarkastelutavan myötä pyritään tulkintaan ja ymmärtämiseen. Mutta toisen täydellinen ymmärtäminen on mahdotonta, koska sen toisen merkitykset ovat syntyneet hänen omassa elämismaailmassaan. On tärkeä tiedostaa, että tutkija on ”lukemassa” ilmiötä ja samalla tiedostaa ilmiöstä erillään oman kokemusmaailmansa. (Varto 1992, 23-24, 58-59.) Organisaatiokriiseissä painivien organisaatioiden kriisijohtamiseen kaivataan henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavaa tutkimusta. Tämän johdosta laadullisella tutkimuksella saatu tieto organisaatioiden kriisijohtamiseen liittyvistä merkityskokonaisuuksista on perusteltu valinta tutkimusmenetelmänä. Teoreettisesti tutkimus on yhdistänyt kaksi laajaa teoriakokonaisuutta kriisijohtamisen ja kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen. Tutkimuksen lähtökohdissa on perusteltu teoreettisia ja käsitteellisiä valintoja. Tutkimuksen analyysiosaa on puolestaan osoittanut, että käsitteellistä tarkastelua tarvitaan kuvaamaan henkilöstövoimavarojen johtamista ja kriisijohtamista.

Tutkittavaa asiaa on tarkasteltu yksilöhaastatteluiden avulla. Aineistot on kerätty kohdejoukolta, johon kuului ilmiön kannalta oleelliset ammattiryhmät, mutta tärkeimpänä tekijänä oli aineistonkeruun kannalta se, että kaikki henkilöt ovat kokeneet organisaatiokriisejä. Nämä koetut organisaatiokriisit muodostivat tutkimuksen kontekstin. Tutkimusilmiön hahmottaminen oli tällöin monipuolista ja tutkimustehtävän kannalta onnistunutta. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus ei käytännössä koskaan onnistu sellaiseenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen (Vilkkä 2005, 159). Kerättyä haastatteluaineistoa voidaan tutkimuskysymysten kannalta pitää riittävänä, koska haastateltavat kertoivat ilmiöstä eri ammatiasemista eli tutkimusilmiön eri näkökulmilla. Tämän johdosta tutkimusaineiston tuottaman tiedon yleistettävyyttä ja edustavuutta voidaan pitää hyvänä.

Tutkimusaineiston käsittelyssä on korostetusti huolehdittu hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tämä johtuu siitä, että useiden haastateltavien organisaatiot ovat olleet kriisin johdosta julkisuudessa, ja tutkittavasta ilmiöstä nousseet asiat ovat monille arkaluontoisia ja henkilökohtaisia asioita. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa myös huolellista viittaamista aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten ja menetelmien huolellista kuvaamista sekä aineiston huolellista säilyttämistä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 130). Tämän johdosta haastattelunauhat hävitettiin heti, kun ne oli litteroitu. Litterointi suoritettiin sana sanalta eikä mitään jätetty litteroimatta. Litterointia tosin ei tehty sillä tarkkuudella, jossa olisi kuvattu mahdolliset tauot ja huokaukset, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Litteroidut sähköiset materiaalit ovat tallennettu asianmukaisesti korkea tietoturva huomioiden.

Tutkimuksen aikataulu oli tiukka, mutta luotettavuuden näkökulmasta tutkija uskoo, että tutkimustulokset ovat kattavasti, läpinäkyvästi ja eritoten aineistosidonnaisesti käsitelty. Haastattelujen ja aineistosta tutkimustulosten kirjoittaminen on päinvastoin ollut helppompaa, kun on ollut tarkkaan mielessä, kuka sanoi mitäkin. Tutkimusaineiston tiivistämisestä helpotti myös se, että yhdessä haastateltavan kanssa annettiin merkityksiä asioille, käyttäytymiselle ja tapahtumille, mutta kuitenkin niin, että tutkija sulki omat esioletukset pois. Tutkija asettui haastateltavien maailmaan, jotta saataisiin mahdollisimman avoin haastattelu heidän kokemuksistaan. Tutkijan haastattelutekniikka myös hioutui nopeasti, kun haastattelut järjestettiin tiiviissä paketissa. Tutkija näki heti, mitkä käsitteet mahdollisesti toimivat kompastuskivinä ja sen vuoksi käsitteitä käytiin haastattelussa ennen nauhurin käynnistämistä haastateltavien kanssa lävitse. Käsitteiden käsittelyä ennen haastatteluja laajennettiin sitä mukaan, mitä aina tarpeita tuli. Tyypilliset käsitteet, mitkä käytiin lävitse tutkimuksen kontekstin mukaisesti, olivat organisaatiokriisi- ja HRM -käsitteet. Koska haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, niin aineiston purku tapahtui teemaluokkiin ja näin muodostui tutkimusraportti, joka oli johdonmukainen, ja jossa oli käyty tutkimuksen valinnat kattavasti lävitse.

Tutkimuksen tuloksien suora vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin ei ole täysin mahdollista, koska tutkimusta kriisijohtamisesta viidessä vaiheessa organisaatiokriiseissä ei ole tehty. Puolestaan henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä kriisissä on tutkittu ulkomaisissa tutkimuksissa. Kriisijohtamisesta löytyy tutkimuksia, jotka liittyvät ul-

koiseen tapahtumaan, kuten ydinvoimaloiden onnettomuuksiin, luonnonkatastrofeihin ja terrori-iskuihin. Vain harva tutkimus kohdistuu organisaatiokriiseihin, vaikka useat ulkoiset tapahtumat saattavatkin lopulta johtaa organisaation sisäisiin kriiseihin (Parzeff & Seeck 2009). Kriisiviestintä on hyvin tutkittu kenttä, mutta se on vain yksi osa kriisijohtamista. Tutkimus täten tarjoaa tietoa organisaatioiden kriisijohtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen organisaatiokriisissä. Lisätutkimiselle on sijaa, kun tutkitaan henkilöstövoimavarojen johtamista kriiseissä erikseen kuntasektorilla ja yksityisellä sektorilla. Jatkotutkimuksessa voisi myös tutkia kovaa ja pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista onnistuneissa kriisijohtamisissa tarkoittaen sitä, että kriisin lopputulema on tällöin onnistunut, ja joka on vahvistanut organisaatiota ja sen imagoa. Tässä tutkimuksessa vain yksi organisaatio onnistui kriisijohtamisessa niin, ettei organisaatio ole enää kriisissä. Tutkimuksessa suurimmaksi osaksi siis kriisijohtamisen lopputulemat olivat epäonnistuneita.

LÄHTEET

Aaltonen Tapio & Luoma Mikko & Rautiainen Raija (2004). Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. Sanoma Pro Oy, Juva.

Alpaslan Can M. & Green Sandy E. & Mitroff Ian I. (2009). Corporate governance in the context of crises: towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 38-49. Saatavissa:

Anttila Eeva (2007). Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen keskeisiä periaatteita. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/ postpositiivistiseen tutkimukseen. Saatavissa: <http://www.xip.fi/tutkija/0401b.htm> (Luettu 10.5.2016)

Asforth Blake E. & Lee Raymond T. (1990). Defensive Behavior in organizations: A preliminary model, *Human Relations*, 43(7), 621-648.

Aquilera Donna C. (1990). *Crisis intervention: Theory and methodology*. Mosby Co, St. Lois.

Bardwick Judith M. (1996). The leader of the future. New visions, strategies, and practices for the next era. Teoksessa Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard (Edits.). Jossey-Bass Inc., San Francisco.

Bass Bernard M. (1990). From transactional to transformatinal leadership: learning to share the vision. Saatavissa: http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf (Luettu 20.5.2016)

BCI (2016). What is BC. Business Continuity Institute. Saatavissa: <http://www.thebci.org/index.php/resources/what-is-business-continuity> (Luettu 28.5.2016)

Beer Michael & Spector Bert & Lawrence Paul R. & Quinn Mills D. & Walton Richard E. (1984). *Managing Human Assets*. Fress Press.

Berger Peter L. & Luckmann Thomas (1966). *The Social Construction of Reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Penguin university books, London.

Boin Arjen (ed.) (2008). Crisis management. Teoksessa Pearson Christine M. & Clair Judith A. (1998, 1-24) & Boin Arjen (ed.) & Kofman-Bos Celesta & Overdijk Werner (2004, 109-122) & Hermann Charles F. (1963, 210-224). Volume II. 109-122. SAGE Publications. Saatavissa: <http://sag.sagepub.com/content/35/3/378.abstract> (Luettu 7.4.2016)

Boin Arjen & Lagadec Patrick (2000). Preparing for the future: critical challenges in crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 8(4), 185-191. Saatavissa: http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Preparing_the_future.pdf (Luettu 5.4.2016)

Boselie Paul, Brewster Chris & Paauwe Jaap (2009). In search of balance –managing the dualities of HRM. *Personnel Review*, 38(5), 461-471. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/helios.uta.fi/toc/pr/38/5> Luettu (28.5.2016)

Boxall Peter & Purcell John & Wright Patrick M. (Eds.) (2007). *The oxford handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.

Brockner Joel & James Erika H. (2008) Toward an understanding of when executives see crisis as opportunity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 94-115. Saatavissa: <http://jab.sagepub.com/helios.uta.fi/content/44/1/94.full.pdf+html> (Luettu 28.5.2016)

Burnett John J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488. Saatavissa: http://ac.els-cdn.com/S036381119980112X/1-s2.0-S036381119980112X-main.pdf?_tid=9abdf3c6-fbd7-11e5-97eb-00000aacb361&acdnat=1459934093_3d4bce4d309d53da0d85415ee9abba63 (Luettu 7.4.2016)

Chermack Thomas J. (2003). Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 5(4), 408-422. Saatavissa: http://www.thomaschermack.com/Thomas_Chermack_-_Scenario_Planning/Research_files/MentalModels.pdf (Luettu 13.4.2016)

Coombs Timonthy W. (1995). Choosing the right words. The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis- response strategies. *Management communication quarterly*, 8(4), 447-476. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/247741868_Choosing_the_Right_Words (Luettu 14.4.2016)

Coombs Timonthy W. & Holladay Sherry J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experiential study in crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.

Coombs Timonthy W. (2004). Impact of past crises on current crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41(3), 265-289.

Dietz Graham & Gillespie Nicole (2008). Trust repair after an organization – level failure. *Academy of management review*, 34(1), 127-145. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Nicole_Gillespie2/publication/43695842_Trust_repair_after_organization-level_failure/links/0f31753c5161e9f813000000.pdf (Luettu 9.4.2016)

Dirks Kurt T. & Ferrin Donald L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12, 450-467. Saatavissa: <http://apps.olin.wustl.edu/faculty/dirks/role%20of%20trust.pdf> (Luettu 9.4.2016)

Dutton Jane E. & Ashford Susan J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of management journal*, 18(3), 397-428. Saatavissa:

<http://webuser.bus.umich.edu/janedut/Issue%20Selling/sellingissues.pdf> (Luettu 13.4.2016)

Dutton Jane E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23 (5), 501-517.

Eskola Jari & Vastamäki Jaana (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Teoksessa Valli Raine & Aaltola Juhani (toim.). PS –kustannus, Jyväskylä.

Fearn-Banks Kathleen (2007). *Crisis communications. A casebook approach*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Mahwah, New Jersey.

Flink Anna-Liisa & Hiltunen Mika & Reiman Teemu (2007). *Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Galinsky A.D. & Moskowitz G.B. (2000). Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility and in-group favoritism. *Journal of personality and social psychology*, 78(4), 708-724. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Gordon_Moskowitz/publication/12523764_Perspective-taking_Decreasing_stereotype_expression_stereotype_accessibility_and_in-group_favoritism/links/0f31752ef8884edb3c000000.pdf (Luettu 13.4.2016)

Guest David E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management studies* 24(5), 503-522.

Guest David E. (2007). HRM and the worker. Towards a new psychological contract? Teoksessa Boxall Peter & Purcell John & Wright Paul (Eds). *The oxford handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.

Gundel S. (2005). Towards a new typology of crises. *Journal of contingencies and crisis management*, 19(3), 106-115. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/helios.uta.fi/doi/10.1111/j.1468-5973.2005.00465.x/epdf> (Luettu 19.3.2016)

Haastava Consulting Oy (2013). Millainen on voimavarahallitus. Saatavissa: <http://www.haastava.fi/wp-content/uploads/2013/09/Hyv%C3%A4-hallitus.pdf> (Luettu 16.5.2016)

Hakala Salli (2009). Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa: analyysi Jokelan ja Kauha-joen kriisien viestinnästä. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 2/2009. Helsingin yliopisto, Helsinki.

Hirschman Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, Cambridge.

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula (1997). *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hrcouncil.ca. HR Planning. Succession Planning. Community Foundations of Canada. Saatavissa: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-succession.cfm> (Luettu 28.5.2016)

HRMA (2014). The Roles of Human Resources in Organizational Crisis Management. Human Resources Management Association. Research briefing. Saatavissa: <http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2014/11/rb-organizational-crisis-management.pdf> (Luettu 26.5.2016)

Huhtala Hannele & Hakala Salli (2007). Kriisi ja viestintä. Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Gaudeamus, Helsinki.

Huhtala Hannele & Hakala Salli & Laakso Aino & Falck Anette (2005). Tiedonkulku ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa. VNK 7. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.

Hutchins Holly M. & Wang Jia (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 310-330.

Jackson Susan E. & Dutton Jane E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12 (1), 76-90.

Jacobsen Johan & Simonsen Daniel (2011). Toward new understanding of crises: defining organizational crises through a phenomenological approach. Conference paper for the Second international conference in crisis communication at the beginning of the 21st century. Saatavissa: http://pure.au.dk/portal/files/44786862/Crisis_conference_paper_Aarhus_2011.pdf (Luettu 16.5.2016)

James Erika Hayes & Wooten Lynn Perry (2006). Diversity crises: how firms manage discrimination lawsuits. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1103-1118.

Johansen Svein Tvedt & Nesse Synnove & Selart Marcus (2012). Employee reactions to leader – initiated crisis preparation: core dimensions. *Springer science + Business media B.V.*, 99-106. Saatavissa: <http://philpapers.org/archive/SELERT-2.pdf> (Luettu 9.4.2016)

Juntunen Matti & Mehtonen Lauri (1977). Ihmistieteiden filosofiset perusteet. Gummerus, Jyväskylä.

Kakkori Leena (2009). Hermeneutiikka ja fenomenologia: hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta. *Aikuiskasvatus*, 29 (4), 273-280. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1462679> (Luettu 9.5.2016)

Kar Kumar Ajit (2012). Strategic role of HR in crisis management for organisational excellence. Saatavissa: <http://ajitkar.blogspot.fi/> (Luettu 8.3.2016)

Kotter John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab, Helsinki.

Kovoor-Misra Sarah & Nathan Maria (2000). Timing is everything: the optimal time to learn from crises. *Review of business*, 21(3). Saatavissa: <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business/73183465.html> (Luettu 16.4.2016)

Kozica Arjan & Kaiser Stephan (2012). A sustainability perspective on flexible HRM: How to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review*, 23(3), 239-261.

Kunnat.net (2015). Johtoryhmyöskentely vakiintunut osaksi kunnan johtamisjärjestelmää. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2015/Sivut/2015-04-24-johtoryhmatyo.aspx> (Luettu 16.5.2016)

Kuntalaki 32§ (2015). Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö. Saatavissa: [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kuntalaki#L7P41](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410?search[type]=pika&search[pika]=kuntalaki#L7P41) (Luettu 16.5.2016)

Legge Karen (1995). Human resource management. Rhetorics and realities. *Human Resource Management. A Critical Text*. Teoksessa Legge Karen (33-59) & Storey John (Ed.). International Thomson Business Press, London.

Legge Karen (1978). Power, innovation, and problem-solving in personnel management. McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, London.

Legge Karen (2005). Human resource management. Rhetorics and realities. Palgrave Macmillan, New York.

Leopold John (2002). *Human Resources in Organisations*. Prentice Hall, Harlow.

Lockwood Nancy (2005). Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. 2005 SHRM Research Quarterly. Saatavissa: <https://shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/1205RQuartpdf.pdf> (Luettu 16.4.2016)

Mabey Christopher & Salaman Greame & Storey John (Eds.) (2000). *Strategic Human Resource Management. A Reader*. Cromwell Press Ltd, Trowbridge.

Maitlis Sally (2005). The Social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 21-49.

Mitroff Ian & Anagnos Gus (2001). *Managing crises before they happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. AMACOM, New York.

Mitroff Ian (1988). Crisis management: cutting through the confusion. *Sloan management review*, 29(2), 15-20. Saatavissa: <http://search.proquest.com/helios.uta.fi/docview/224966854/fulltextPDF/9939430F9B54499FPQ/2?accountid=14242> (Luettu 13.4.2016)

Nurmi Lasse (2006). Kriisi, pelko, pakokauhu. Edita Prima Oy, Helsinki.

Parzefall Marjo-Riitta & Seeck Hannele (2009). Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen, 37. Teoksessa Parzefall Marjo-Riitta & Aula Pekka & Seeck Hannele (toim.). Työterveyslaitos, Helsinki.

Pearson Christine M. & Roux-Dufort Christophe & Clair Judith A. (Eds.) (2007). International handbook of organizational crisis management. Teoksessa Hagiwara Toshihiko & Laufer Romain. SAGE Publications, USA.

Pfeffer Jeffrey (1992). Managing with Power, Politics and influence in Organizations. Harvard Business School Press, Boston.

Pham Ngoc Thuy & Swierczek Fredric William. (2006). Facilitators of organizational learning in design. The Learning Organization, 13(2), 186-201. Saatavissa: <http://www.irantahgig.ir/wp-content/uploads/10091.pdf> (Luettu 28.5.2016)

Quarantelli Enrico L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. Journal of Management Studies, 25(4), 373-385.

Ranki Anneli (2000). Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Tampere.

Rautavaara Antero (1976). Yhteistyö ja luottamus. Johtamisen perusteita. Tampereen kirjapaino, Tampere.

Roux-Dufort Christophe (2007). Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? Journal of Contingencies and Crisis Management, 15(2), 105-114. Saatavissa: <http://www.projectwhitehorse.com/pdfs/Crisis%20Mgmt%20Only%20Mgmt%20of%20Exceptions%20-%20Roux-Dufort.pdf> (Luettu 18.3.2016)

Saarelma-Thiel Tiina (2009). Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Saarelma-Thiel Tiina (1994). Kriisistä ylös – Työpaikan valmius ja selviytyminen. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seeck Hannele (2013). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Saatavissa: <https://hanneleseeck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-2011-johtamisopit-ja-niiden-levic3a4minen.pdf> (Luettu 29.5.2016)

Seeck Hannele & Lavento Heidi & Hakala Salli (2008). Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Shrivastava Paul (1987). Bhopal: Anatomy of a crisis. Ballinger, New York.

Shrivastava Paul & Mitroff Ian & Miller David & Miglani Anil (1988). Understanding industrial crises. Journal of Management Studies, 25(4), 285-303.

SHRM (2005). Disaster Preparedness. Survey Report. A study by the Society for Human Resource Management. Saatavissa:

<https://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/2005%20Disaster%20Preparedness%20Survey%20Report.pdf> (Luettu 10.5.2016)

Simola Ahti & Heikkonen Jalmari & Mäkelä Pentti (2003). Työyhteisökriisien ja –konfliktien ennakointi ja tunnistaminen. Opas työsuojelutarkastajille. Työsuojeluoppaita ja –ohjeita 40. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto, Tampere Saatavissa: <http://www.turvallisuus uutiset.fi/binary/file/-/id/36/fid/976/> (Luettu 26.5.2016)

Sitkin Sim B. (1992). Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses. Research in Organizational Behavior, 14, 231-266. Saatavissa: <http://mujtama3i.org/wp-content/uploads/2015/06/%D8%A7%D8%B6%D8%BA%D8%B7-%D9%87%D9%86%D8%A73.pdf> (Luettu 28.5.2016)

Slaikeu Karl A. (1990). Crisis intervention. Allyn and Bacon, Boston.

Stenvall Jari & Syväjärvi Antti & Vakkala Hanna (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio –pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Kuntaliitto Acta 204, Helsinki.

Stenvall Jari & Virtanen Petri (2007). Muutosta johtamassa. Editra Prima Oy, Helsinki.

Storey John (1987). Developments in human resource management: an interim report. No. 17. Industrial Relations Research Unit, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.

Storey John (1992). Developments in the management of Human Resources. Blackwell, Oxford.

Sutcliffe Kathleen M. & Vogus Timothy J. (2003). Organizing for resilience. Teoksessa Cameron K. & Dutton J.E. & Quinn R.E. (Eds). Positive organizational scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler. 94-110. Saatavissa: <http://cpor.org/ro/sutcliffe-vogus%282003%29.pdf> (Luettu 15.4.2016)

Sädevirta Jukka (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes raportteja 35. Työministeriö, Helsinki.

Truss Catherine & Gratton Lynda & Hope-Hailey Veronica & McGovern Patrick & Stiles Philip (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. Journal of Management Studies, 34(1), 53-73. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1c35049b-5353-4394-8f38-d2d5297be11a%40sessionmgr4004&vid=0&hid=4104> (Luettu 3.5.2016)

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli (2003). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ulrich Dave (2007). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki.

Van Manen Max (1997). Researching lived experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. 2nd edition. The Althouse Press, Canada.

Vakkala Hanna (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Acta 238. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Varto Juha (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Viitala Riitta (2002). Henkilöstöjohtaminen. Edit Prima Oy, Helsinki.

Viitala Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edit Prima Oy, Helsinki.

Viitala Riitta & Järnlström Maria (Toim.) (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Teoksessa Uotila Timo-Pekka & Jolkonen Karoliina & Luoma Mikko & Vanhala Sinikka & Koivunen Niina & Lehto Kirsi. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf (Luettu 25.4.2016)

Vilkka Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Wang Jia (2008). Developing organizational learning capacity in crisis management. *Advances in developing Human Resources*, 10(3), 425-445.

Wang Jia & Hutchins Holly M. & Garavan Thomas N. (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53.

Weick Karl E. & Sutcliffe Kathleen M. & Obstfeld David (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. Saatavissa: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1050.0133> (Luettu 13.4.2016)

Wooten Lynn Perry & James Erika Hayes (2008). Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379. Saatavissa: <http://adh.sagepub.com/helios.uta.fi/content/10/3/352.full.pdf+html> (Luettu 9.4.2016)

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TAUSTAA

Kriisi – käsitteenä (haastattelija avaa käsitteen) ja sen merkitys organisaatiolle

1. Kriisin havainnointi ja HRM
2. Ennaltaehkäisy ja valmistautumisen merkitys kriisissä
3. Kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen
4. Palautuminen ja toipuminen kriisistä – vaikutus HRM:ään
5. Kriisistä oppiminen ja kehittäminen

LIITE 2 TARKENTAVAT KYSYMYKSET

Kriisi – käsitteenä (haastattelija avaa käsitteen) ja sen merkitys organisaatiolle

- Onko teillä kokemuksia organisaatioon liittyvistä kriiseistä?
- Haluaisitteko kuvata niitä lyhyesti?
- Kuinka tärkeä teema kriisijohtaminen on organisaatiolle?
- Oliko organisaatiossa kriisisuunnitelmaa? Jos oli, niin oliko HRM huomioitu suunnitelmassa?
- Mikä oli HRM:n asema organisaatiossa?

6. Kriisin havainnointi ja HRM

- Miten organisaatiossa havainnoitiin signaaleja kriisistä?
- Mikä edellä mainittuun kysymykseen liittyen oli HRM:n rooli signaaleihin vastaamisessa ja keräämisessä?
- Oliko organisaatiossa henkilöstösuunnitelmaa? Jos oli, niin miten sitä valvotaan?

7. Ennaltaehkäisemisen ja valmistautumisen merkitys kriiseissä

- Miten kriisiä ennakoitiin HRM:n näkökulmasta?
- Mitkä olivat kanavat ja prosessit henkilöstöltä tulevien asioiden käsitteilyyn?
- Miten mahdolliset kriisisuunnitelmat toimivat? Nousiko HRM jotenkin esille eli oliko esimerkiksi henkilöstöstrategiaa kriisiin?
/ → jos ei suunnitelmaa: syntyikö kriisiprosessissa jokin suunnitelma?

8. Kriisinhallinta ja vahinkojen rajaaminen

- Miten koette, että päätöksenteko toimi?
- Miten kuvaillette työyhteisön toimivuutta kriisissä (esim. vuorovaikutus, tiedonkulku, arvostus, luottamus)
- Oliko organisaatiossa valmista kriisiviestintästrategiaa ja millaisia kokemuksia viestinnästä muodostui HRM:n näkökulmasta?
- Miten henkilöstö reagoi kriisiin?
- Millä tavoin henkilöstö (ja hyvinvointi) otettiin huomioon kriisissä?

9. Palautuminen ja toipuminen kriisistä – vaikutus HRM:ään

- Mitä HRM -toimenpiteitä tehtiin tilanteen normalisoimiseksi?
- Minkä tekijöiden koette merkittävimmin edistäneen kriisistä selviytymistä?

10. Kriisistä oppiminen ja kehittäminen

- Muutettiinko kriisin johdosta HRM -toimintamalleja?
- Otettiinko tapahtumasta vastuuta?
- Mihin suuntaan voisi linjata HRM -toimintaa tämän kokemuksen pohjalta?
- Onko ylipäättänsä muutettu toimintaa esimerkiksi kriisiin valmistautumista/ kriisiviestintää?

LIITE 3 TUTKIMUSLUPA**LUPA HAASTATTELUN NAUHOITTAMISEEN JA HAASTATTELUSSA ANNETTUIEN TIETOJEN KÄYTTÖÖN PRO GRADU –TUTKIMUKSESSA**

Olen osallistumassa hallintotieteen pro gradu –tutkielmaan, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM) organisaatiokriisissä.

Pro gradu –työtä varten kerättävä tutkimusaineisto tulee koostumaan henkilöstötyöhön liittyvien henkilöiden nauhoitetuista haastatteluista. Haastattelujen nauhoittaminen on välttämätöntä, jotta kaikki tieto saadaan talteen, ja jotta tutkijan on vielä myöhemmin mahdollista palata siihen, mitä kukin haastateltava on sanonut. Haastateltavan nimi eikä organisaatio tule esiintymään valmiissa tutkimusraportissa.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tiedän, että niin halutessani minulla on oikeus kieltäytyä vastaamasta haastattelussa minulle esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi voin, missä vaiheessa tahansa keskeyttää osallistumiseni tutkimukseen.

Tällä lomakkeella annan luvan haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelussa antamieni tietojen käyttöön osana Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun hallintotieteen pro gradu –tutkielmaa. Haastattelumateriaali käsitellään luottamuksellisesti tutkimuseettisiä normeja noudattaen. Valmis pro gradu –tutkielma tullaan myöhemmin julkaisemaan Tampereen yliopiston pro gradut –hakemiston verkkosivuilla. Haastattelutallenteet ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja ne hävitetään kirjallisen työn valmistumisen jälkeen.

Päivämäärä ja paikka

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 4 ANALYSOINTIRUNKO

PÄÄTEEMAT	JOHTAMISTOIMENPITEET	KÄYTTÄYTYMINEN	KOVA HRM	PEHMEÄ HRM
1. VAIHE				
SIGNAALIEN HAVAITSEMINEN				
2. VAIHE				
ENNALTAEHKÄISEMINEN JA VALMISTAUTUMINEN				
3. VAIHE				
KRIISINHALLINTA JA VAHINKOJEN RAJAAMINEN				
4. VAIHE				
PALAUTUMINEN				
5. VAIHE				
OPPIMINEN				